

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Perú

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Carlos César Alarcón Gacitúa

Edgardo Benito Palacios Castañeda

Farit Tania Zúñiga Calla

Guillermo Alexandro Montes García

Asesor: Fernando D'Alessio

Surco, julio 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra sincera gratitud y estima al profesor Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, por invertir su tiempo, conocimiento y brindarnos las pautas para realizar el planeamiento estratégico del Perú.

Finalmente, a los profesores que han sido parte de nuestra formación durante la maestría.



Dedicatorias

A mi querido hijo, Rodrigo, por su amor, comprensión, cariño y gran compañía, por ser inspiración y fortaleza en cada uno de mis días.

Carlos Alarcón

A mi familia, por todo el apoyo que me ha brindado en esta etapa de estudios. A mi madre y padre, por ser mi inspiración y motivo; a mi hermana, por sus consejos, y a mi novia Mariela, por todo su apoyo y comprensión.

Edgardo Palacios

A mi madre, Olga, a quién admiro y amo con toda el alma; en ella nace la inspiración para cumplir todos mis sueños. A mi padre, Lázaro, porque me ha dado la fuerza y templanza necesaria para asumir los retos en mi vida. A mis hermanos, por su preocupación y consideración.

Farit Zuñiga

A mi familia, por todo el apoyo incondicional que me ha brindado durante este tiempo; a mi esposa, Gisella; a mis hijos, Antony y Mauricio, que son parte inspiradora de mis metas.

Guillermo Montes

Resumen Ejecutivo

El Perú es considerado un país en vías de desarrollo debido a su destacado y rápido crecimiento económico en la última década, con un promedio de PBI de 5.9% por encima de otros países latinoamericanos. Sin embargo, en el Informe Global de Competitividad, el Perú permanece rezagado en los factores básicos y factores de innovación.

Desde esta perspectiva, la generación del presente Plan Estratégico para el Perú tiene como objeto establecer estrategias que permitan un crecimiento económico sostenido y una mejora significativa en la calidad de vida de cada ciudadano en este país. Asimismo, concentrarse en la industrialización, agro exportación, turismo, pesca, minería y educación, apreciando mayores fortalezas en minería y turismo. Así, se plantea para el 2030 una visión y misión sólidas para el Perú. Es por ello que los objetivos propuestos son elaborados luego de una cuidadosa investigación y un análisis detallado de todo el proceso estratégico. Teniendo como concepto que los mejores resultados se obtienen en un largo plazo y pleno conocimiento del mercado y los competidores. Por otro lado se ha dado mayor énfasis al desarrollo de industria y educación, con el objetivo de duplicar la participación en el mercado internacional y llegar a ser el país líder en la región, atendiendo los 12 pilares de competitividad.

En el desarrollo del presente Plan, se han propuesto 24 estrategias, las cuales se encuentran enfocadas a cubrir aspectos de industrialización, exportación, reforma educativa, infraestructura e innovación y desarrollo. Además el cumplimiento, requiere del compromiso del líder del Perú, la cooperación público privada y la articulación de industria con profesionales especializados en ciencia, tecnología e innovación.

Abstract

Peru is considered a developing country because of its outstanding and rapid economic growth in the last decade, with an average GDP of 5.9% above other Latin American countries. However, in the Global Competitiveness Report, Peru lags behind in terms of basic factors and factors of innovation.

From this perspective, the creation of this Strategic Plan for Peru aims to establish strategies that allow sustained economic growth and a significant improvement in the life quality of every citizen in the country. Also, with focus on industrialization, agro export, tourism, fishing, mining and education, and developing strengths in mining and tourism industries. Thus, strong vision and mission for Peru are proposed to year 2030. That is why the proposed objectives are elaborated after careful research and a detailed analysis of the entire strategic process. Having as a concept that the best results are obtained in a long term and full knowledge of the market and competitors. On the other hand, greater emphasis has been placed on the development of industry and education, with the objective of doubling its participation in the international market and becoming the leading country in the region, taking in count the 12 competitiveness pillars.

Within the development of this Plan, 24 strategies have been proposed. They are focused on covering aspects of industrialization, export, educational reform, infrastructure and innovation and development. In addition, compliance requires Peruvian leader commitment, private public cooperation and the articulation of industry with professionals with science, technology and innovation specialization.

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	ii
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General del Perú	1
1.1. Situación Actual.....	1
1.2. Conclusiones.....	34
Capítulo II: Misión, Visión, Valores y Código de Ética.....	37
2.1. Visión.....	37
2.2. Misión.....	38
2.3. Valores.....	38
2.4. Código de Ética.....	39
2.5. Conclusiones.....	39
Capítulo III: Evaluación Externa	41
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	41
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	41
3.1.2. Potencial nacional	47
3.1.3. Principios cardinales	54
3.1.4. Influencia del análisis en el Perú.....	55
3.2. Análisis Competitivo del Perú	56
3.2.1. Condiciones de los factores.....	56
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	58
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad del país.....	58
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	60

3.2.5. Análisis de la influencia en el Perú	60
3.3. Análisis del Entono PESTE	61
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	61
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	63
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	68
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	70
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	72
3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	74
3.5. El Perú y sus Competidores	74
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	76
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	79
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	81
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	82
3.5.5. Rivalidad de los competidores	83
3.6. El Perú y sus Referentes.....	83
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	84
3.8. Conclusiones	89
Capítulo IV: Evaluación Interna	90
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	90
4.1.1. Administración y Gerencia (A).....	90
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	96
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	99
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	105
4.1.5. Recursos humanos (H).....	109
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	112

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	114
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	116
4.3. Conclusiones.....	116
Capítulo V: Intereses del Perú y Objetivos de Largo Plazo.....	118
5.1. Intereses del Perú.....	118
5.2. Potencial del Perú.....	123
5.3. Principios Cardinales del Perú.....	127
5.4. Matriz de Intereses del Perú (MIO).....	132
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	132
5.6. Conclusiones.....	136
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	138
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	138
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	139
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	142
6.4. Matriz Interno Externa (MIE).....	143
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	144
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	145
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	151
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	151
6.9. Matriz de Ética (ME).....	151
6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	156
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	156
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	156
6.13. Conclusiones.....	157

Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	159
7.1. Objetivos de Corto Plazo	159
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	171
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	173
7.4. Estructura del Perú	175
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	176
7.6. Recursos Humanos y Motivación	177
7.7. Gestión del Cambio.....	177
7.8. Conclusiones	178
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	180
8.1. Perspectiva de Control	180
8.1.1. Aprendizaje interno.....	180
8.1.2. Procesos	181
8.1.3. Clientes.....	182
8.1.4. Financiera.....	183
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	184
8.3. Conclusiones	185
Capítulo IX: Competitividad del Perú.....	191
9.1. Análisis Competitivo del Perú	191
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Perú.....	194
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales <i>Clusters</i> del Perú.....	196
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales <i>Clusters</i>	198
9.5. Conclusiones	198
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	200
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	200

10.2. Conclusiones Finales.....	200
10.3. Recomendaciones Finales.....	204
10.4. Futuro del Perú.....	205
Referencias.....	209
Apéndice A: Entrevista a Francisco Dumler	218



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Perú: Población Censada en 2016</i>	2
Tabla 2. <i>Perú: Producto Bruto Interno según Sectores Económicos, 1994-2015. valores a precios corrientes (estructura porcentual)</i>	7
Tabla 3. <i>Perú: Producto Bruto Interno según Actividad Económica (Nivel 9), 1950-2015. valores a precios constantes de 2007 (estructura porcentual)</i>	8
Tabla 4. <i>Variación del PBI Minero 2000-2015</i>	9
Tabla 5. <i>Ubicación del Perú en el Ranking Mundial de Producción Minera (2014-2015)</i>	9
Tabla 6. <i>Principales Indicadores del Sector Minería e Hidrocarburos (2010-2015)</i>	11
Tabla 7. <i>Inversión en Minería, según Destino, 2010-2016 (miles de US\$)</i>	12
Tabla 8. <i>Hidrocarburos, Producción Hidrocarburos Líquidos, según Empresa, 2011-2016 (barriles)</i>	17
Tabla 9. <i>Producción de Líquidos de Gas Natural, según Planta de Procesamiento, 2010-2016 (miles de barriles)</i>	18
Tabla 10. <i>Producción Agrícola (1995-2016)</i>	20
Tabla 11. <i>Indicadores Principales del Sector Pesquero (1996-2016)</i>	22
Tabla 12. <i>Infraestructura Pesquera: Capacidad Instalada de la Industria Pesquera, según Rubro de Producción (2010-2016)</i>	23
Tabla 13. <i>Demanda Interna y PBI (Variaciones Porcentuales Reales)</i>	25
Tabla 14. <i>PBI por Sectores Económicos (variaciones porcentuales reales)</i>	26
Tabla 15. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	46
Tabla 16. <i>Clasificación de las Cinco Potencias Militares</i>	54
Tabla 17. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	75
Tabla 18. <i>Importación FOB, según uso o destino económico: 2014-2015 (millones de US\$)</i>	78
Tabla 19. <i>Exportación FOB, según Sector Económico: 2014-2015 (millones de US\$)</i>	80

Tabla 20. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	87
Tabla 21. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	88
Tabla 22. <i>Evolución del Acceso a las TIC en los Hogares. Tercer Trimestre 2015 vs. 2016 (porcentaje)</i>	112
Tabla 23. <i>Hogares que Acceden a las TIC, según Nivel de Educación del Jefe de Hogar, Tercer Trimestre 2015 vs. 2016 (porcentaje)</i>	113
Tabla 24. <i>Población de Seis Años y más que Hace uso de Internet, según Área de Residencia, Tercer Trimestre 2015 vs. 2016 (porcentaje)</i>	113
Tabla 25. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	117
Tabla 26. <i>Relación de Intereses Nacionales</i>	123
Tabla 27. <i>Matriz de Intereses del Perú (MIO)</i>	131
Tabla 28. <i>Relación de Objetivos - Intereses</i>	135
Tabla 29. <i>Matriz Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas (MFODA)</i>	140
Tabla 30. <i>Matriz posición estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	141
Tabla 31. <i>Matriz Boston Consulting Group (MBCG)</i>	143
Tabla 32. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	146
Tabla 33. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	147
Tabla 34. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	149
Tabla 35. <i>Matriz de Ética (ME)</i>	150
Tabla 36. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	152
Tabla 37. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	153
Tabla 38. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i>	155
Tabla 39. <i>Métricas de la Dimensión Interna</i>	186
Tabla 40. <i>Métricas de la Dimensión Procesos</i>	187

Tabla 41. <i>Métricas de la Dimensión Cliente</i>	188
Tabla 42. <i>Métricas de la Dimensión Financiera</i>	189
Tabla 43. <i>Matriz Plan Estratégico Integral (PEI)</i>	208



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.	xiv
<i>Figura 1.</i> Mapa de las regiones.	4
<i>Figura 2.</i> Producto bruto interno.	6
<i>Figura 3.</i> Inversión en minería, 2005-2016.	12
<i>Figura 4.</i> Principales proyectos mineros.	16
<i>Figura 5.</i> Inversión pública (valoración porcentual real 2010-2018).	27
<i>Figura 6.</i> Inversión pública (valoración porcentual real 1T2013-4T2017).	27
<i>Figura 7.</i> Inversión privada total, minera y no minera (miles de millones de US\$ 2014-2018).	28
<i>Figura 8.</i> PBI Comercio.	29
<i>Figura 9.</i> Comercio.	30
<i>Figura 10.</i> Plan estratégico nacional de turismo 2012-2021.	32
<i>Figura 11.</i> Perú evolución y proyecciones del índice de desarrollo humano.	42
<i>Figura 12.</i> Perú: evolución y proyecciones del índice de pobreza multidimensional.	43
<i>Figura 13.</i> Perú: evolución y proyecciones del índice de efectividad gubernamental.	44
<i>Figura 14.</i> Evolución y proyecciones del PBI per cápita	44
<i>Figura 15.</i> Evolución y proyecciones del índice de desempeño ambiental.	45
<i>Figura 16.</i> Las economías más grandes del mundo	51
<i>Figura 17.</i> Producto bruto interno.	51
<i>Figura 18.</i> Evolución del Perú en los 12 pilares de competitividad 2017.	57
<i>Figura 19.</i> Latinoamérica-Cambios respecto al año 2016.	57
<i>Figura 20.</i> Precios mundiales de las materias primas (índice: 2005=100)	65
<i>Figura 21.</i> Precios de las principales materias primas (índice promedio 2010=100).	67
<i>Figura 22.</i> Crecimiento del PIB en 2017.	67

<i>Figura 23.</i> PIB mundial.....	68
<i>Figura 24.</i> Tendencias y proyecciones del desempleo, empleo vulnerable y pobreza de los trabajadores 2016-2018.....	69
<i>Figura 25.</i> Exportaciones e importaciones FOB: 2007-2015 (miles de millones de US dólares).....	76
<i>Figura 26.</i> Cinco fuerzas de Porter.....	77
<i>Figura 27.</i> Importaciones FOB, según su origen: 2014-2015 (miles de millones de US dólares).....	79
<i>Figura 28.</i> Exportaciones FOB, según país de destino: 2014-2015 (miles de millones de US dólares).....	81
<i>Figura 29.</i> Organigrama del Estado peruano.....	94
<i>Figura 30.</i> Red dorsal de fibra óptica.....	114
<i>Figura 31.</i> Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA).....	142
<i>Figura 32.</i> Matriz BCG.....	144
<i>Figura 33.</i> Matriz interna externa.....	144
<i>Figura 34.</i> Matriz gran estrategia.....	145
<i>Figura 35.</i> Competitividad actual versus competitividad futura.....	194
<i>Figura 36.</i> Futuro del Perú.....	207

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollo en el presente documento fue elaborado en función del 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 alcanzar la visión establecida. La Figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, 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. 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 personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la Evaluación Externa, con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como el

de los competidores se deriva la evaluación de la organización en relación con estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz 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 las estrategias necesarias para sacar ventajas de las oportunidades, evitar 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 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 para tener éxito global en los mercados donde compite; de estos 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.

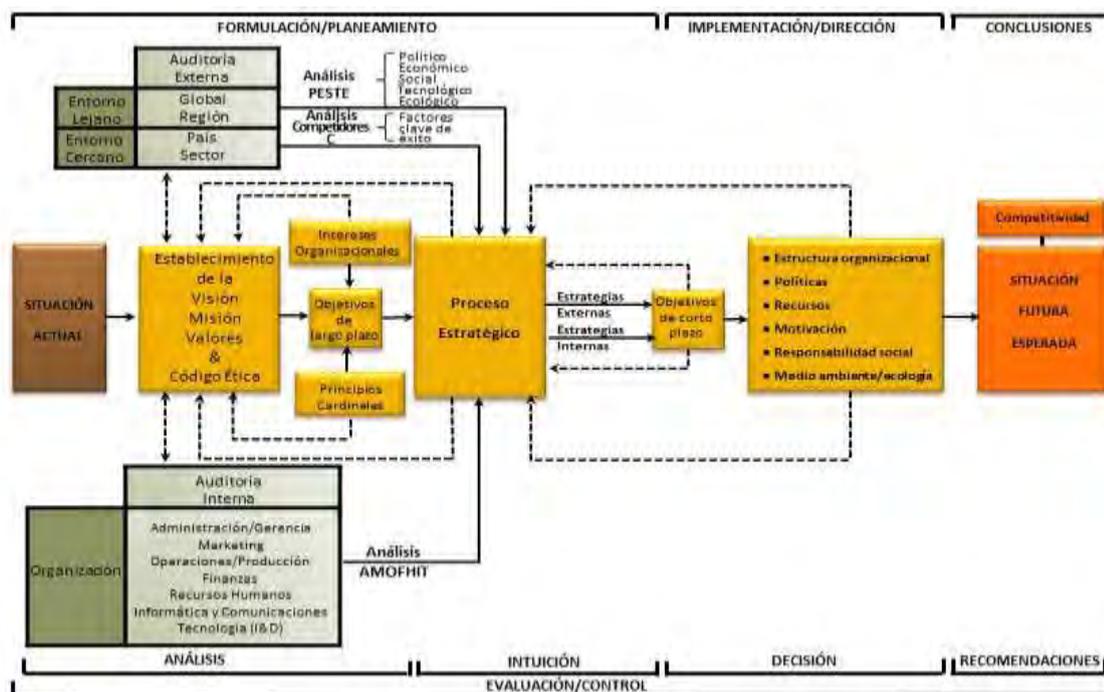


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEF, MFC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto con 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 de 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 (Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia, MERC).

Después de ello, la segunda etapa del plan estratégico es 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 hacerles frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece 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 estrategia antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos en cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forma parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, integren la organización deben complementarse voluntariamente para contribuir con el desarrollo sostenible y buscar 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 del Tablero de Control Balanceado (*balanced scorecard*, BSC): (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, 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 de un golpe de vista. Este planeamiento estratégico puede desarrollarse para diversas organizaciones: una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región/Estado/departamento, país, entre otras.

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

Capítulo I: Situación General del Perú

1.1. Situación Actual

El Perú, oficialmente la República del Perú, es un país de América del Sur ubicado frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0° 2' y 18° 21' 34" de latitud sur y los meridianos 68° 39' 7" y 81° 20' 13" de longitud, con una superficie de 1'285,216 km² es el tercer país más extenso en Sudamérica.

Su posición geográfica le aporta una ventaja estratégica con respecto a sus vecinos de América del Sur, con una amplia costa de cara al océano Pacífico y una extensa cuenca hidrográfica que alimenta desde la cordillera por el este al río Amazonas y hacia el oeste desemboca en el océano Pacífico. Además, todo el territorio peruano está atravesado por la Cordillera de los Andes, definiendo sus regiones naturales: costa, sierra y selva.

El Perú limita con cinco países: por el sur con Chile, por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil y por el sureste con Bolivia, sumando 7073 km de líneas fronterizas. Por el mar limita con Ecuador por el norte y con Chile por el sur. Con este último país hubo un problema de definición de fronteras en 2014, el cual fue resuelto por el fallo de la Corte de La Haya el 27 de enero de 2014. Las fronteras terrestres y marítimas del Perú están delimitadas y amparadas por los respectivos tratados internacionales que son irreversibles en forma unilateral. El mar peruano o Mar de Grau abarca poco menos de un millón de km², se extiende por 3080 km de costa y 200 millas mar adentro. Su riqueza ictiológica se debe a las corrientes de Humboldt y de El Niño, lo que le otorga una diferencia competitiva con respecto a los vecinos de América del Sur.

Según los últimos reportes estadísticos de poblacionales, el Perú bordea los 31.5 millones de habitantes. De la tabla 1, se observa que el departamento de Lima tiene la mayor concentración poblacional; 30.8%, un total de 8.5 millones. Las ciudades de Piura, La Libertad, Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa, Lambayeque y Ancash sobrepasan el

millón de habitantes; destaca Piura por sus casi 1.7 millones de habitantes. Los departamentos de Pasco, Tumbes, Moquegua y Madre de Dios son los que tienen menor población tienen, y su aporte individual al total de la población del país fluctúa entre 0.4% y 1%.

Tabla 1

Perú: Población Censada en 2016

Departamento	Población
Total	31'151,643
Puno	1'415,608
Loreto	1'039,372
Cusco	1'316,729
Junín	1'350,783
Ucayali	495,511
Ayacucho	688,657
Lima	9'834,631
Arequipa	1'287,205
Piura	1'844,129
Amazonas	422,629
Apurímac	458,830
Huancavelica	494,963
Huánuco	860,548
Cajamarca	1'529,755
San Martín	840,790
Áncash	1'148,634
La Libertad	1,859,640
Pasco	304,158
Lambayeque	1'260,650
Madre de Dios	137,316
Tacna	341,838
Ica	787,170
Moquegua	180,477
Tumbes	237,685
Provincia Constitucional del Callao	1'013,935

Nota. Tomado de "Compendio estadístico 2016," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).

La población urbana constituye el 77% y el 23% correspondiente a la población rural, del total de habitantes. Como es de esperar, los centros urbanos contienen la mayor densidad

poblacional y se ubican en los departamentos de Lima, Tacna, Tumbes, Arequipa, Ica, Moquegua, Lambayeque, La Libertad, Ucayali, Piura, Madre de Dios, Junín, Loreto, San Martín, Áncash, Pasco, Ayacucho y Cusco. Por otro lado, los departamentos de Puno, Apurímac, Amazonas, Huánuco, Cajamarca y Huancavelica tienen un mayor predominio de la zona rural (CEPLAN, 2011).

Por su riqueza natural, el Perú se ubica en el segundo lugar en Sudamérica y noveno en el mundo en diversidad de bosques naturales. También se pueden encontrar glaciares, numerosos lagos, lagunas, ríos, montañas y valles a lo largo de todo el territorio. Entre ellos destaca el lago Titicaca, el lago navegable más alto del mundo; la Cordillera de los Andes, con montañas que superan los 6,000 metros de altura, y los cañones como el Colca y Cotahuasi con más de 4,000 metros de profundidad. El Perú presenta prácticamente todos los microclimas del mundo y una gran diversidad natural, con notables recursos naturales, energéticos y mineros. Las temperaturas varían desde los -10° hasta los 32° en un mismo día, según la región.

La geografía determina tres regiones naturales bien marcadas: costa, sierra y selva. La costa ocupa un 11% de la superficie del país, albergando al mismo tiempo un 52% de su población; es una franja árida de 3,000 km de longitud que cuenta con 52 valles regados con ríos que descienden de las alturas de los Andes. Allí se asientan ciudades importantes como Lima, la capital; Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna, entre otras. En la Figura 1 se muestra geográficamente las características de otras dos regiones. Dentro del mar peruano existen diversas variedades de peces, cuya abundancia hace del Perú uno de los primeros países pesqueros del mundo. Paita, Salaverry, Chimbote, el Callao, Pisco, Matarani e Ilo son los puertos principales distribuidos a lo largo de toda la costa. El Perú también cuenta con grandes rutas fluviales, como el Amazonas y Marañón, determinantes para la interconexión de grandes ciudades del oriente peruano y fuente de riqueza ictiológica.

La sierra, rica en minerales, cuenta con innumerables nevados, cuya cima más alta es el nevado Huascarán, con 6,786 metros sobre el nivel del mar. Esta región alberga una gran cantidad de yacimientos mineros y muy poca densidad poblacional; sin embargo, su riqueza natural la convierte en la generadora de la mayor cantidad de recursos económicos del país. Se trata esencialmente de una cadena montañosa que recorre el Perú de norte a sur recortada por valles y ríos. Otras ciudades importantes son Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca. En la sierra nacen los afluentes que conforman en la selva peruana el río Amazonas, el más caudaloso y extenso del planeta, y también se encuentra el lago Titicaca, el más alto del mundo.

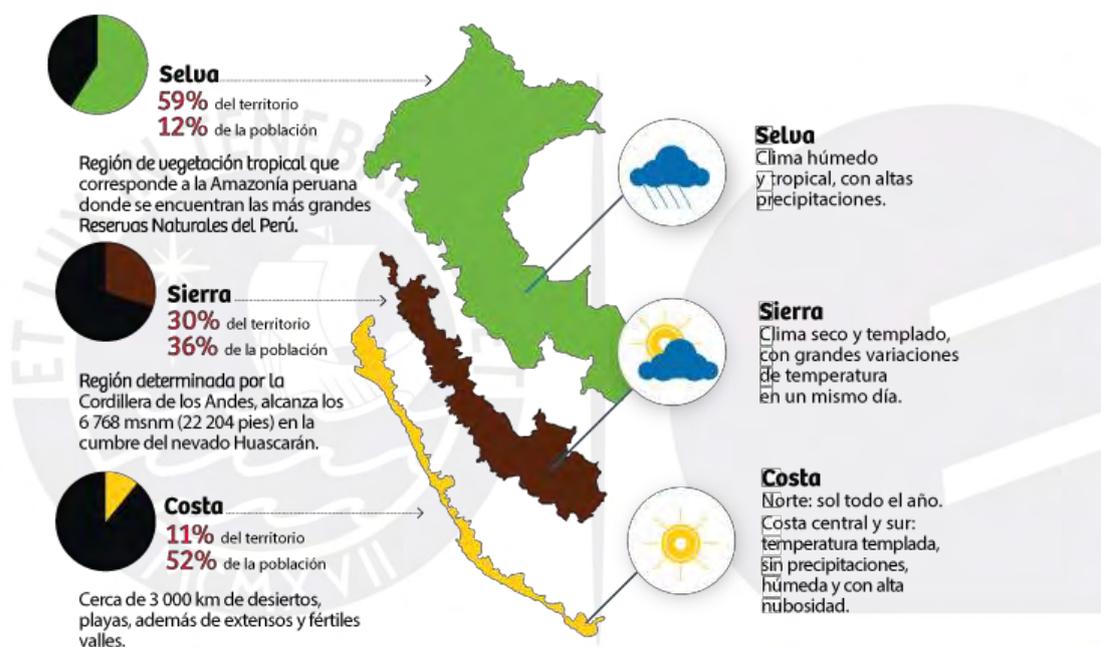


Figura 1. Mapa de las regiones.

Tomado de “Guía de viaje, Perú,” por Sin Mapa, 2017 (<https://www.sinmapa.net/guia-de-viaje-peru/>).

La selva representa un 59% del territorio y el 12% del total de la población. Es una zona lluviosa por naturaleza y forma parte de la llanura amazónica, la selva tropical más extensa del mundo, que alberga la más grande diversidad de flora y fauna de Sudamérica, petróleo, gas y ríos navegables. Existen numerosas reservas naturales protegidas por el Estado, lo que la hace uno de los últimos “pulmones” verdes de la Tierra y una reserva

biológica de la humanidad. Las ciudades de Iquitos y Pucallpa son sus dos centros urbanos más importantes.

El Perú actualmente es considerado un país en vías de desarrollo debido a su destacado y rápido crecimiento económico en la última década, con un promedio de crecimiento del PBI del 5.9% y una inflación de 2.9% en promedio. Para que este escenario fuera posible se presentaron un contexto externo favorable, reformas estructurales importantes y políticas macroeconómicas prudentes que dieron como resultado una reducción drástica en los niveles de pobreza desde un 55.6% hasta un 21.8% de la población entre el período comprendido de 2005 a 2015, Asimismo, la pobreza extrema bajo del 15.8% al 4.1% en el mismo período.

El Perú es un mercado atractivo para inversiones extranjeras, y un destacado exportador de insumos y productos no tradicionales. Es uno de los principales exportadores de cobre, oro, harina de pescado y productos agrícolas no tradicionales. El PBI se ha mantenido en positivo y sobre la media de Latinoamérica por al menos 15 años seguidos y ha sido en este último año el segundo destino atractivo de inversiones en Latinoamérica y el Caribe. Sin embargo, se considera que este esfuerzo aún es insuficiente para estar a la altura de los países más desarrollados a nivel mundial y poder tener una base de un crecimiento sostenido que le permita como nación llegar a mejores estándares a nivel económico, político y social. Se hace necesario que, en este contexto, se desarrolle un planeamiento estratégico a nivel país que permita determinar los lineamientos base para un crecimiento sostenido identificando industrias objetivo que brinden el respaldo para un desarrollo gradual en los próximos 30 años.

Los indicadores económicos de la Tabla 2 demuestran que el aporte al PBI de los sectores económicos relacionados a los servicios (56%), es el que presenta mayor impacto en el Producto Bruto Interno, seguido por el de transformación (20%), extracción (15%),

asimismo en la Tabla 3 se observa que, según las actividades económicas, los sectores de manufactura (14%), la extracción de petróleo y minerales (12%) y el comercio (11%) son los de mayor aporte al PBI, después del sector de servicios (45%).

El sector de Minería e Hidrocarburos ha registrado en el último año un crecimiento del 9.45%, siendo la tasa anual más alta desde el año 2005 con un 10.27%. En la Tabla 4 se observa las variaciones de los últimos quince años donde la tendencia era de un decrecimiento constante. Este repunte en el último año se debe al comportamiento positivo del subsector minero metálico en 15.5%, en tanto la producción de hidrocarburos disminuyó 11.47% (MEM, 2016).

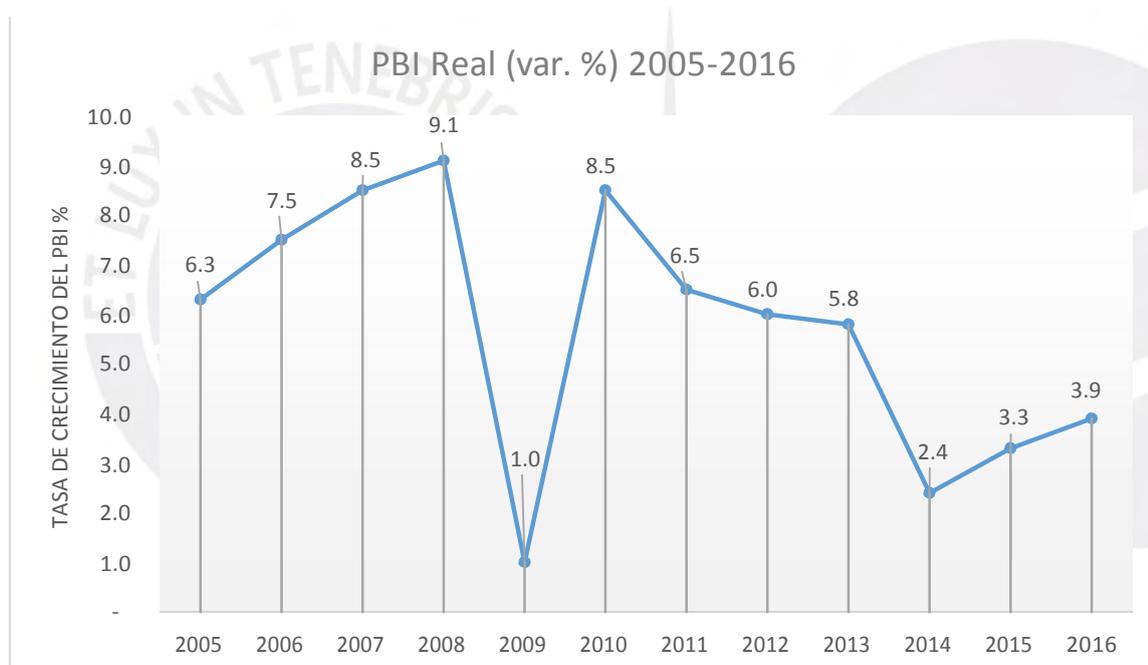


Figura 2. Producto bruto interno.

Adaptado de “¿A dónde va la economía Peruana?” por Silvestre, W., 2015 (<http://wenssilvestre.blogspot.pe/2015/10/a-donde-va-la-economia-peruana.html>).

Tabla 2

Perú: Producto Bruto Interno según Sectores Económicos, 1994-2015. valores a precios corrientes (estructura porcentual)

Año	Producto Bruto Interno	Extractivo	Transformación	Servicios	Impuestos
1994	100.0	14.0	21.6	54.6	9.7
1995	100.0	13.5	21.8	54.7	9.9
1996	100.0	14.0	21.3	55.1	9.5
1997	100.0	13.6	21.7	55.1	9.6
1998	100.0	13.6	21.2	55.6	9.6
1999	100.0	14.4	20.2	56.2	9.1
2000	100.0	14.6	20.2	56.4	8.9
2001	100.0	14.2	20.4	56.8	8.6
2002	100.0	14.4	20.4	56.7	8.5
2003	100.0	14.7	20.3	56.1	8.8
2004	100.0	16.4	21.1	53.4	9.0
2005	100.0	17.9	21.3	51.9	9.0
2006	100.0	21.0	21.3	49.2	8.5
2007	100.0	21.1	21.6	49.0	8.3
2008	100.0	19.8	21.9	50.2	8.1
2009	100.0	17.9	21.2	52.6	8.3
2010	100.0	19.1	21.8	50.7	8.5
2011	100.0	21.7	20.9	49.4	7.9
2012	100.0	18.9	21.7	50.8	8.6
2013	100.0	17.1	21.7	52.2	9.0
2014	100.0	15.5	21.1	54.3	9.1
2015	100.0	15.1	19.8	56.1	9.0

Nota. Adaptado de “BCRPData,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores>).

La producción minero-metálica del Perú comprende varios tipos de mineral. En varios de ellos ocupa los primeros lugares en el ranking mundial. Como se observa en la Tabla 5, entre los años 2014 y 2015, fue el segundo productor de plata y cobre, y el sexto productor de oro en el mundo.

Tabla 3

Perú: Producto Bruto Interno según Actividad Económica (Nivel 9), 1950-2015. valores a precios constantes de 2007 (estructura porcentual)

Año	Producto Bruto Interno	Agricultura	Pesca	Extracción de petróleo y minerales	Manufactura	Electricidad y agua	Construcción	Comercio	Adm. pública y Defensa	Otros servicios ^{1/}
1950	100.0	11.0	0.1	10.3	13.8	0.3	3.7	10.5	4.6	45.7
1960	100.0	8.0	0.4	14.3	17.4	0.4	3.5	10.5	4.4	41.1
1970	100.0	6.7	0.9	12.7	18.3	0.5	3.4	10.3	4.6	42.6
1980	100.0	4.7	0.2	18.0	17.7	1.0	3.6	10.6	5.2	38.9
1990	100.0	6.2	0.6	13.2	16.2	1.4	3.8	9.8	5.3	43.5
2000	100.0	7.0	0.8	13.2	15.7	1.7	4.6	10.0	5.0	42.1
2010	100.0	5.7	0.4	13.2	15.4	1.7	6.2	10.5	4.9	41.9
2015	100.0	5.2	0.4	12.1	13.7	1.8	6.2	10.9	5.0	44.7

Nota. Tomado de “BCRPData,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anales/pbi-por-sectores>).

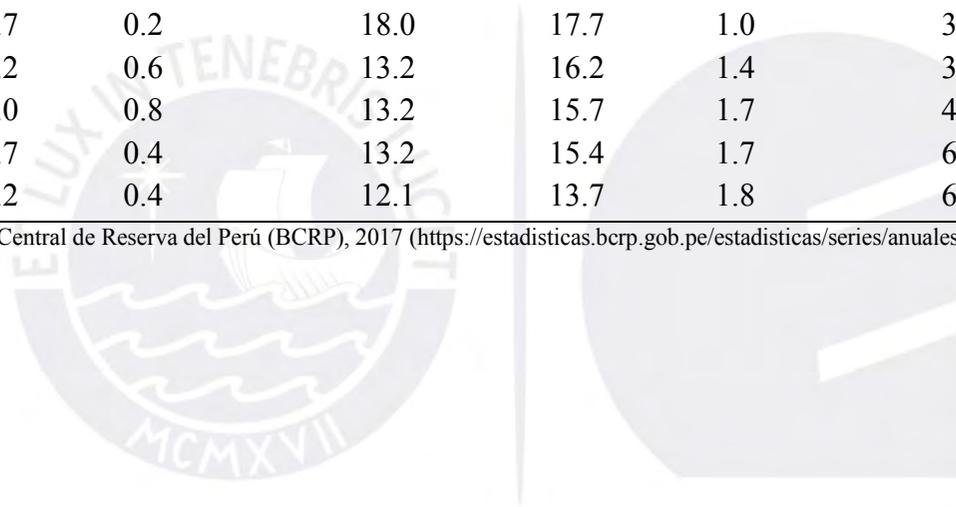


Tabla 4

Variación del PBI Minero 2000-2015

Año	Minería e hidrocarburos (var. %)
2000	0.87
2001	9.91
2002	9.95
2003	3.96
2004	5.98
2005	10.27
2006	1.90
2007	4.16
2008	8.07
2009	0.96
2010	1.27
2011	0.64
2012	2.80
2013	4.88
2014	-0.87
2015	9.45

Nota. Tomado de “BCRPData,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores>).

En cuanto a la generación de divisas, la minería contribuye con un promedio del 60% en las exportaciones totales. El cobre y oro son los minerales de mayor aporte, con un promedio superior al 5% del PBI mundial (INEI, 2016).

Tabla 5

Ubicación del Perú en el Ranking Mundial de Producción Minera (2014-2015)

Principales metales	2014			2015 P/		
	Latino-américa	América	Mundo	Latino-américa	América	Mundo
Plata	2	2	3	2	2	2
Cobre	2	2	3	2	2	3
Zinc	1	1	3	1	1	3
Estaño	1	1	4	2	2	5
Plomo	1	2	4	1	2	4
Molibdeno	2	3	4	2	3	4
Oro	1	3	7	1	3	6

Nota. Tomado de “Compendio estadístico 2016, cap.16,” por el Ministerio de Energía y Minas - Dirección General de Minería, 2016 (http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=11299).

En la Tabla 6, se observa que las cifras de las exportaciones van incrementándose de manera sustancial debido al aporte de la minería, en especial de los minerales como el cobre (23%) y el oro (22%), y con menos impacto los hidrocarburos, con la exportación de gas natural. Esto nos confirma la dependencia de la economía peruana en la exportación de materias primas, en comparación con otros países que sí han desarrollado contingencias para poder minimizar el impacto negativo que puede tener la caída de los precios de estos productos.

La inversión que se ha realizado en la minería en los últimos años es proporcional al impacto que este sector ha generado en la economía. En la Tabla 7 se observa el constante crecimiento en todos los aspectos necesarios para dinamizar el sector, siendo los de mayor grado de inversión el equipamiento de plantas, infraestructura y explotación, vemos también la inversión en exploración de nuevos yacimientos. (INEI, 2015).

El Ministerio de Energía y Minas y su organismo especializado, la Dirección de Promoción Minera, anunció el progreso de la fabricación metálica al mes de julio del presente año. Los resultados obtenidos continúan la tendencia de los últimos meses respecto al crecimiento en la producción de cobre que esta vez fue de 29.97% seguida por un vertiginoso crecimiento en molibdeno (56.86%). También crecieron, aunque en menor medida, el plomo, hierro y estaño (0.49%, 1.01% y 10.15%, respectivamente). Sin embargo, se registró una caída en oro, plata y zinc (-0.42%, -2.33% y -15.87%). En la variación acumulada al mes de julio, el aumento de la producción de cobre es de 47.73%; oro, 6.23%; plata, 12.81%; plomo, 2.61%; y molibdeno, 26.36%. En el caso del zinc, la caída es del -9.21%, mientras que, pese a una ligera recuperación, el hierro y el estaño continúan en rojo con -0.34% y -4.69%. Asimismo, el crecimiento de la exportación de los minerales no se refleja en la creación y fuentes de empleo de manera directa, todo lo que se está generando es empleo indirecto, con cerca de 1'800,000 empleos indirectos que dan el soporte económico a

más de 5'800,000 personas. (SNMPE, 2015).

Tabla 6

Principales Indicadores del Sector Minería e Hidrocarburos (2010-2015)

Indicador	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PBI global (millones S/)	415,491	471,658	508,542	542,116	572,945	617,760
PBI global (millones S/ de 2007)	382,380	407,052	431,273	456,103	466,905	494,173
VAB Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos						
Millones S/	51,108	69,177	67,083	63,506	59,551	65,450
Participación % en PBI global	12.3	14.7	13.2	11.7	10.4	10.4
Millones S/ de 2007	50,714	51,043	52,473	55,026	54,613	56,308
Variación % anual	1.3	0.6	2.8	4.9	-0.8	1.8
Exportación total						
Millones de US\$	35,803	46,376	47,411	42,861	39,533	43,580
Exportación de productos mineros						
Millones de US\$	21,903	27,526	27,467	23,789	20,545	22,311
Participación % en exportación total	61.2	59.4	57.9	55.5	52.0	50.5
- Cobre	24.8	23.1	22.6	22.9	22.4	21.7
- Oro	21.6	22.1	22.7	19.9	17.0	17.2
- Plomo	4.4	5.2	5.4	4.1	3.9	4.0
- Zinc	4.7	3.3	2.9	3.3	3.8	3.0
- Hierro	1.5	2.2	1.8	2.0	1.6	1.9
- Estaño	2.4	1.7	1.2	1.2	1.4	0.8
- Molibdeno	1.4	1.2	0.9	0.8	0.9	0.7
- Plata	0.3	0.5	0.4	1.1	0.8	1.1
- Otros	0.1	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1
Exportación de petróleo y gas natural						
Millones de US\$	3,088	4,568	4,996	5,271	4,562	5,592
Participación % en exportación total	8.6	9.8	10.5	12.3	11.5	13.1
Petróleo y derivados	7.8	7.1	7.7	9.1	9.6	9.9
Gas natural	0.8	2.8	2.8	3.2	2.0	3.2

Nota. Tomado de "Compendio estadístico 2016, cap.16," por el Ministerio de Energía y Minas - Dirección General de Minería, 2016 (http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=11299).

Tabla 7

Inversión en Minería, según Destino, 2010-2016 (miles de US\$)

Destino	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	4'069,445	7'243,368	8'503,333	9'726,764	8'653,689	10'326,920	11'334,936
Equipamiento de planta de beneficio	416,012	1'124,691	1'139,598	1'404,302	873,894	1'340,219	1'478,113
Equipamiento minero	518,079	776,138	525,253	778,850	559,791	818,291	889,491
Exploración	615,815	865,423	905,402	774,008	623,316	971,767	1'062,288
Explotación	737,890	869,691	1'005,399	1'071,915	942,261	1'199,051	1'298,847
Infraestructura	827,592	1'406,853	1'797,082	1'709,626	1'361,747	1'835,429	2'003,801
Preparación	510,276	788,224	638,741	351,089	303,971	624,457	681,905
Otros	443,780	1'412,348	2'491,859	3'636,974	3'988,709	3'537,705	3'920,491

Nota. Tomado de "Compendio estadístico 2016, Cap. 16," por el Ministerio de Energía y Minas - Dirección General de Minería, 2016 (http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=11299).

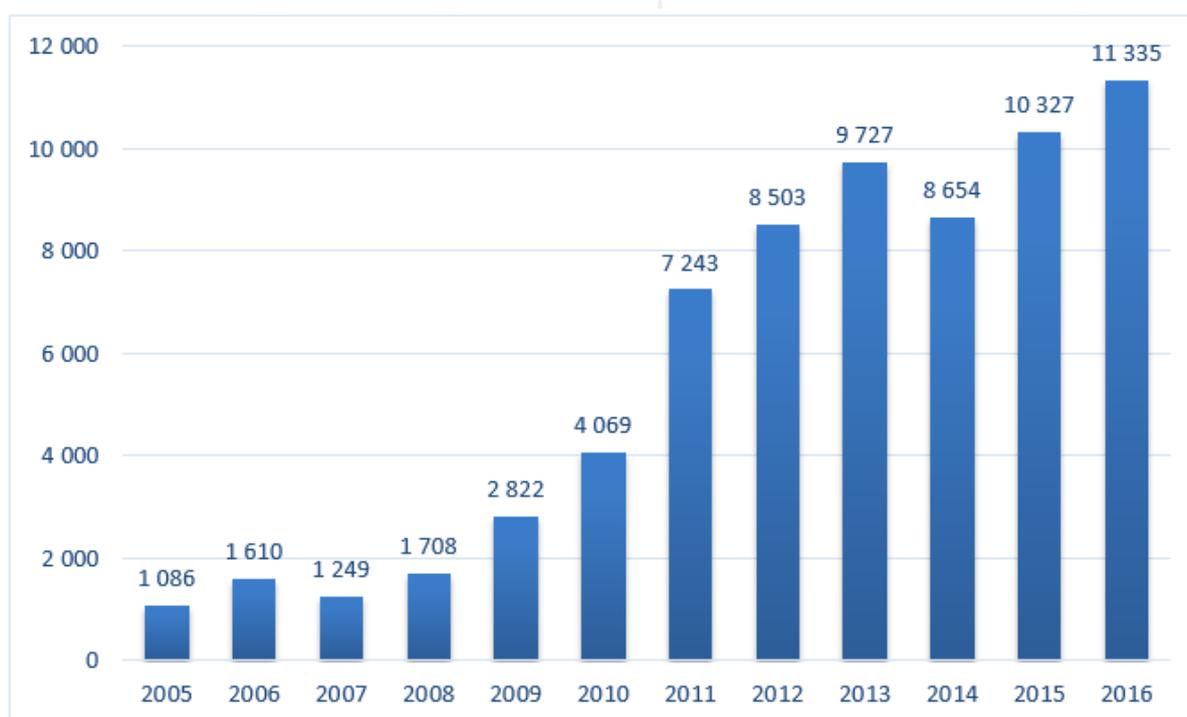


Figura 3. Inversión en minería, 2005-2016.

Adaptado de "Compendio estadístico 2016, Cap. 16," por el Ministerio de Energía y Minas - Dirección General de Minería, 2016. (http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=11299).

La actividad minería solo genera el 1% del empleo total del Perú, una cifra muy baja en comparación con la agricultura, que genera el 34% del empleo total. Por otro lado, la

contribución de la minería en lo referente a los impuestos, y al consiguiente canon distribuido, podría generar un importante número de empleos, al invertirse esos recursos en actividades productivas rentables (Saba, 2016).

En su estudio de estrategias específicas, Saba (2016) indicó que el notable número de incrementos de conflictos sociales afecta las actividades extractivas, y esto coincide con la promulgación de la Ley de Consulta Previa en el año 2011, que incorpora al Perú en la legislación del acuerdo 169 de la Organización Internacional del Trabajo, donde el problema recae en la interpretación que se le da a la ley, más que en su propio cumplimiento.

El Perú es un productor marginal de petróleo, llegando a la actualidad a 58,000 barriles diarios, muy lejos de países de la región como Ecuador y Colombia, cuya producción fluctúa entre los 500,000 y el millón de barriles diarios. En el año 2006, se descubrió un pozo en la zona de la selva con un potencial de 30,000 barriles por día que está siendo operada por la empresa Perenco, la cual es el lote 67. Asimismo, se tiene al lote 39, operado por Repsol, que había encontrado reservas de la misma calidad con un estimado de 200 millones de barriles (Saba, 2016).

En el subsector de hidrocarburos, se cuenta en la actualidad con 66 contratos petroleros: 41 contratos en la fase de exploración y 25 en la fase de explotación. Para este período se perforaron cuatro pozos exploratorios, tres pozos confirmatorios y 81 pozos de desarrollo (MINEM, 2015).

La producción fiscalizada de hidrocarburos líquidos (líquidos de gas natural y petróleo) en el transcurso del año 2015 obtuvo el promedio de 149,000 barriles por día (MBPD) menor en 13% en comparación con el año 2014 (173 MBPD). Se produjeron 58,000 barriles de petróleo por día (MBPD) y 91,000 barriles líquidos del gas natural por día (MBPD). La elaboración fiscalizada de gas natural registró en promedio 1,209 millones de pies cúbicos por día, menor al 3% comparado al año anterior (1,250 MMPCD). Asimismo, al

cierre de 2015, en estas actividades se invirtieron 755 millones de dólares (MINEM, 2016).

El procesamiento en el transcurso del año 2015 fue de 19,611.7 barriles de crudo nacional y se importaron 32,330.6 barriles de crudo. La demanda en el mercado interno fue de 85,256.7 barriles derivados de petróleo; el diésel llegó al mayor volumen de ventas con 47%, y luego el GLP (22%). Otros productos importantes por sus ventas fueron las gasolinas y gasohol (18%), turbo (8%) y los residuales (3%) (MINEM, 2015).

El nivel de exportación de productos durante el año 2015 llegó a 87,469.7 barriles que incluyen el GNL (50,898.9 barriles). Al exterior se vendieron 16,707.7 barriles de naftas; 9,814.3 barriles de residuales, y 2,906.5 barriles de petróleo crudo. Esta caída en las exportaciones de combustibles se originó por la caída internacional del precio del petróleo crudo. Las importaciones en el mismo año alcanzaron los 60,780.1 barriles, mayores en 14.6% respecto del año 2014. El petróleo crudo y diésel registraron los mayores volúmenes importados. La balanza comercial registró un saldo negativo del orden de 1,551.8 millones de dólares, mayor respecto del año 2014 (MINEM, 2015).

Este subsector también se ve afectado por los conflictos sociales, tal como en la minería, donde organizaciones no gubernamentales con una posición negativa ocasionan el retraso en un 50% de las operaciones; esto se debe también a la Ley de Consulta Previa (Saba, 2016).

En cuanto al gas natural, el hallazgo de Camisea en la década de 1980 y el inicio de sus operaciones han convertido al Perú en un gran productor de gas natural y líquidos de la región, y en un potente exportador de este recurso. El lote 88 pertenece al yacimiento de Camisea, mientras que los lotes 56 y 57 forman en conjunto la Gran Camisea, donde se produce el 95% del total de producción nacional, sumándole a ella la producción del lote 58. Se indica que el lote 56 está dedicada exclusivamente a la exportación de 4 TCF, con México como su principal destino ver Tabla 9.

En relación con los líquidos de gas natural, la producción conjunta de los lotes 88, 56 y 57 representa el 95%; en ellos están el metano, etano y propano (Saba, 2016). En la Tabla 8 se muestra el aporte del lote 88 y 56 para en la producción de gas natural, así como la de petróleo crudo por Pluspetrol con los lotes 8 y 1AB (ver Tabla 8).

En el sector agropecuario, como se puede observar en la Tabla 10, durante las últimas décadas, como la de 1990, el crecimiento de la actividad ha sido creciente; de hecho, fue durante las décadas de 1970 y 1980 el de menor crecimiento, con 1.5% y 2.1% respectivamente. El progreso del sector agrario ha sido uno de los más pobres en relación con otros sectores de la economía, lo que se debió a las de medidas de política sectorial que acogía cada gobierno en su momento, las cuales no hacían sino restarle estabilidad y seguridad jurídica a la actividad agropecuaria. Este contexto empeoró con el proceso de Reforma Agraria creado en el país en el año 1969.

En el período 1995, se puede identificar el aumento sustancial tanto en las mediciones del PBI nacional como en el sector agropecuario y, en ambos casos, la correlación es superior considerando el crecimiento poblacional. Dentro de los principales indicadores de la economía en el sector agrícola en el país, se puede identificar que el PBI del agro en los inicios de la década de 1950, en millones de dólares, representaba más de la cuarta parte del PBI nacional; ya en la década de 1960 el aporte económico era cercano a la quinta parte del PBI. Este crecimiento se detuvo a partir de la década de 1970, cuando el aporte de este sector empezó a disminuir, mientras que el aporte del sector agrario en las exportaciones hasta 1975 aumentaba progresivamente. A partir de esos años, comenzó un período inestable y, a partir de 1994 volvieron a remontar los indicadores de crecimiento, según los estudios económicos (BCRP, 2012).



Figura 4. Principales proyectos mineros.

Tomado de “Minería en el Perú,” por Almeida E., Espinoza Y., Perales C., Luna S., 2015 (<http://mineriaperu2012.blogspot.pe/2015/07/la-importancia-de-la-mineria-en-el-peru.html>).

Tabla 8

Hidrocarburos, Producción Hidrocarburos Líquidos, según Empresa, 2011-2016 (barriles)

Empresa	Lote	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Hidrocarburos líquidos		55'741,183	55'991,301	61'143,096	63'046,641	65'747,598	68'454,414
Petróleo crudo		25'386,804	24'395,576	22'956,028	25'295,795	24'080,407	23'909,150
Noroeste		9'808,375	9'545,259	9'122,610	9'112,032	8'769,150	8'517,982
Graña y Montero Petrolera	I	384,007	458,613	532,845	592,466	666,885	736,846
Petrolera Monterrico	II	184,564	164,728	154,526	142,340	127,321	113,634
Interoil 1/	III	1'201,504	819,715	708,845	569,296	322,967	122,217
Interoil 1/	IV	310,632	282,382	259,804	244,528	219,114	197,025
Graña y Montero Petrolera	V	56,229	54,819	48,174	48,345	44,318	41,288
Sapet	VI-VII	1'112,632	1'223,903	1'262,336	1'306,553	1'381,405	1'443,425
Unipetro	IX	83,122	80,031	74,667	71,648	67,421	63,442
Petrobras Energía 2/	X	4'915,596	5'178,101	4'220,978	3'790,915	3'443,606	3'010,489
Olympic	XIII	1'504,272	1'223,614	1'817,479	2'312,317	2'468,921	2'770,721
Petrolera Monterrico	XV	40,446	46,652	31,694	24,601	20,225	13,976
Petrolera Monterrico	XX	15,371	12,701	11,262	9,023	6,969	4,920
Zócalo		5'332,014	5'527,280	4'722,587	5'716,688	5'411,975	5'446,907
Savia Perú 3/	Z-2B	3'950,272	4'305,400	3'729,450	3'905,682	3'795,271	3'724,299
Savia Perú 3/	Z6	3,229	-	-	-	-1,615	-2,583
BPZ Energy		1'378,513	1'221,880	993,137	1'811,006	1'618,318	1'725,192
Selva		10'246,415	9'323,037	9'110,831	10'467,075	9'899,283	9'944,260
Selva Norte		10'081,373	9'168,412	8'961,455	10'070,480	9'510,521	9'486,557
Pluspetrol Norte	1-AB	6'440,418	5'626,366	5'407,338	4'734,891	4'218,351	3'684,790
Pluspetrol Norte		3'640,955	3'542,046	3'482,738	3'489,099	3'409,991	3'358,503
Perenco		-	-	14,363	1'846,490	1'853,672	2'409,055
Gran Tierra	95	-	-	6,180	-	3,090	3,708
Pluspetrol E&P	8	-	-	50,836	-	25,418	30,502
Selva Central		165,042	154,625	149,376	396,595	388,762	457,703
Cepsa	131	-	-	2,617	258,340	259,649	337,412
Maple	31-B	133,242	120,851	109,054	107,617	95,523	86,656
Maple		31,800	33,774	37,705	30,638	33,591	33,635
Líquidos de Gas Natural		30'354,379	31'595,725	38'187,068	37'750,846	41'667,191	44'545,265
Zócalo		434,770	465,174	479,171	466,373	488,574	499,454
Savia Perú 3/	Z-2B	434,770	465,174	479,171	466,373	488,574	499,454
Selva		29'919,609	31'130,551	37'707,897	37'284,473	41'178,617	44'045,811
Selva Central		898,356	978,746	837,927	784,400	754,186	705,917
Aguaytía	31C	898,356	978,746	837,927	784,400	754,186	705,917
Selva Sur		29'021,253	30'151,805	36'869,970	36'500,073	40'424,432	43'339,894
Pluspetrol Perú C.	56	12'773,468	13'380,737	13'931,206	13'696,046	14'274,915	14'606,735
Repsol	57	-	-	-	1'609,925	-	-
Pluspetrol Perú C.	88	16'247,785	16'771,068	22'938,764	21'194,102	24'539,592	26'640,256

Nota. 1/ En enero de 2008 se concretó la fusión de Mercantile Perú Oil & Gas S. A. y Compañía Petrolera Río Bravo S. A., en la modalidad de fusión por absorción, siendo la empresa absorbida Compañía Petrolera Río Bravo S. A. y la empresa absorbente Mercantile Perú Oil & Gas S.A., que cambió de denominación social por InterOil Perú S. A. a partir del 08/01/2008.

2/ A partir del 09/06/2003, Pérez Companc del Perú S. A. cambió de razón social a Petrobras Energía Perú S. A.

3/ A partir del 21/01/2010, Petro Tech Peruana S. A. cambió de razón social a Savia Perú S.A.

Tomado de "Compendio estadístico 2016, Cap. 16," por el Ministerio de Energía y Minas - Dirección General de Minería, 2016 (http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=11299).

Tabla 9

Producción de Líquidos de Gas Natural, según Planta de Procesamiento, 2010-2016 (miles de barriles)

Planta / Producto	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	30,963	30,485	31,942	37,993	36,366	34,556	33,112
Butano	4,516	4,380	4,909	5,858	5,658	5,457	5,256
Destilados medios para mezcla	3,997	3,695	3,346	3,661	3,753	3,662	3,938
Gasolina natural	12,061	12,055	12,540	15,206	14,227	13,248	12,269
Gas licuado de petróleo	665	679	696	555	616	677	738
Petróleo diésel 2	-	-	-	-	-	-	-
Propano	9,514	9,452	10,245	12,517	11,887	11,258	10,629
Solvente Light EEPSA	-	-	-	-	-	-	-
Otros	210	225	206	197	226	254	282
Aguaytía	914	898	978	843	784	726	668
Gasolina natural	581	557	578	493	465	436	408
Gas licuado de petróleo	333	341	400	349	320	290	260
EEPSA/GMP	429	444	382	263	384	505	626
Butano	-	-	-	-	-	-	-
Gasolina natural	-	-	-	-	-	-	-
Gas licuado de petróleo	332	338	295	205	296	387	478
Propano	-	-	-	-	-	-	-
Solvente Light EEPSA	-	-	-	-	-	-	-
Otros	97	107	86	58	88	118	148
Pluspetrol Perú Corporation	29,178	28,708	30,128	36,408	34,731	33,054	31,377
Butano	4,361	4,224	4,745	5,688	5,495	5,302	5,110
Destilados medios para mezcla	3,997	3,695	3,346	3,661	3,753	3,845	3,938
Gasolina natural	11,480	11,498	11,962	14,712	13,762	12,811	11,861
Petróleo diésel 2	-	-	-	-	-	-	-
Propano	9,340	9,291	10,075	12,347	11,721	11,095	10,469
Otros	-	-	-	-	-	-	-
Procesadora de Gas Pariñas	443	435	454	479	466	454	441
Butano	156	155	165	170	162	154	146
Gasolina natural	-	-	-	-	-	-	-
Propano	173	161	170	169	166	163	160
Otros	114	118	119	139	138	136	134

Nota. Tomado de “Compendio estadístico 2016, Cap.16,” por el Ministerio de Energía y Minas - Dirección General de Minería, 2016 (http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=11299).

El desenvolvimiento del sector agrario respondía al modelo de desarrollo económico impuesto en el país entre las décadas de 1960 y 1980, por la comisión Cepalina (Comisión Económica para el Desarrollo de América Latina, Cepal), que diseñó la “teoría del desarrollo” orientada a ampliar el mercado interno con base en el sector industrial, para lo cual la agricultura debería “contribuir liberando mano de obra” y

produciendo alimentos baratos, con el fin de posibilitar salarios e insumos también baratos para la industria (INEI, 2015).

La agricultura en el país, que había tomado gran relevancia hasta mediados del siglo XX, era un componente fundamental de las exportaciones para el desarrollo de la economía, y además, cumplía el rol de abastecedor de necesidades en lo que respecta a los alimentos. A inicios de la década de 1960, sin embargo, fue cambiando el panorama. A pesar del incremento en la cuota de la producción de los productos de primera necesidad para cubrir el mercado interno y para la agroindustria, los resultados seguían siendo insuficientes para cubrir las exigencias del mercado nacional y de la industria relacionada con el sector agropecuario (INEI, 2015).

Como consecuencia, se puede observar, en los últimos años, un desbalance comercial, en el que el modelo de desarrollo origina que se detenga la producción agraria, la cual está enfocada directamente en el mercado externo y, a la vez, se incentiva la importación de alimentos que son subsidiados por el Estado. También se puede observar que en los últimos años han aumentado las áreas de cosecha, lo cual influye en el repunte del sector.

El nivel de educación de los agricultores se incrementó. La proporción con secundaria completa fue de 7% a 15%, la misma tendencia para los niveles de educación superior. En cuanto a las edades, se observan mayores agricultores con educación superior con edades mayores de 45 años. Así también, los cultivos en áreas menores de 2 hectáreas, se han incrementado en un 10%, pero se observó una contracción en las áreas mayores de 5 hectáreas en 8% (INEI, 2012).

Los ingresos per cápita de los agricultores se han incrementado debido a las mejoras en los productos agropecuarios y en la mayor dotación de activos públicos y privados de los pequeños agricultores. No obstante, los asuntos más preocupantes son los efectos del cambio climático: se ha perdido el 43% de la superficie glaciaria andina, cifra que se proyecta a 2030

hasta un 57%. En cuanto al incremento del riego, este se debió básicamente al desarrollo de programas como Mi Riego, cuyo presupuesto se incrementó en un 20% (Zegarra, 2016).

Tabla 10

Producción Agrícola (1995-2016)

Año	Superficie cosechada (ha) 1/	Valor de la producción		Valor agregado de agricultura		Superficie sembrada	
		Agrícola	Pecuaría	Millones de S/. 1994	% del PBI Total	ha)	
		(Millones de S/. de 1994)				3/	
1995	2'089,580	6,381	4,659	8,202	7.7	1'267,519	
1996	2'251,929	7,075	4,707	8,630	7.9	1'245,065	
1997	2'330,620	7,274	5,056	9,099	7.8	1'244,876	
1998	2'480,437	7,279	5,146	9,145	7.9	1'261,217	
1999	2'612,304	8,222	5,503	10,069	8.6	1'260,652	
2000	2'755,261	8,771	5,170	10,729	8.9	1'237,319	
2001	2'652,558	8,650	5,284	10,796	8.9	1'226,942	
2002	2'699,874	9,219	5,483	11,455	9.0	1'216,579	
2003	2'700,585	9,338	5,650	11,795	8.9	1'221,141	
2004	2'590,195	9,168	5,821	11,630	8.4	1'259,530	
2005	2'815,704	9,551	6,226	12,259	8.2	1'292,626	
2006	2'869,499	10,342	6,739	13,286	8.3	1'210,322	
2007	2'919,240	10,559	7,094	13,718	7.9	1'246,667	
2008	3'035,605	11,335	7,519	14,706	7.7	1'275,187	
2009	3'129,205	11,432	7,933	15,100	7.8	1'256,106	
2010	3'113,965	12,037	8,270	15,820	7.5	1'218,267	
2011	3'089,042	12,426	8,732	16,516	7.4	1'214,119	
2012	3'240,582	13,094	9,180	17,384	7.3	1'204,064	
2013	3'274,480	13,576	9,637	18,137	7.1	1'264,614	
2014	3'337,788	14,104	10,091	18,918	7.0	2'007,512	
2015	3'401,096	14,633	10,546	19,700	6.9	2'050,410	
2016	3'464,405	15,161	11,001	20,482	6.8	2'093,309	

Nota. Tomado de “Estadísticas INEI,” por el Ministerio de Agricultura y Riego - Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos e Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

En el año 2005, el sector agrario recuperó parte de su posicionamiento original al registrar un 4.8% de crecimiento, sustentado por la mejora en las condiciones climatológicas que se dieron en el período agrícola 2004-2005, lo cual permitió recuperar las principales hectáreas de cultivo en principio para la producción tradicional. Otro crecimiento importante fue el incremento en la producción de aves, vacunos y huevos.

La política del sector en ese período se enfatizó en aspectos de fortalecimiento y búsqueda de potenciar los mercados agrarios, teniendo como objetivo desarrollar los accesos

a nuevos mercados externos, así como la promoción de la gestión empresarial y diseño organizacional en cadenas productivas para los productores (INEI, 2016).

En lo que respecta a la situación financiera, se rediseñó el Programa de Rescate Financiero Agrario, con el objetivo de agilizar los refinanciamientos de los pasivos. Se creó el Banco Agropecuario, el cual es la institución pública orientada a facilitar los créditos a los sectores agrícolas, la ganadería, la acuicultura y las actividades relacionadas con el procesamiento y comercialización de productos en los sectores agropecuario y acuícola.

El sector pesquero es un pilar estratégico por el impacto que origina en el desarrollo económico y en su PBI, como fuente que genera beneficios después del sector minero. Asimismo, la importancia del sector pesquero se basa en el acceso a las aguas del Pacífico, y, en menor medida, la pesca continental y la acuicultura. La actividad pesquera del país es bastante amplia, tanto que se refiere a ella en términos de capacidad extractiva como en capacidad en términos monetarios.

Por ejemplo, en un año de pesca se pueden extraer 7.2 millones de toneladas de pescado, de las cuales casi 6 millones son de pesca industrial de anchoveta; 700,000 toneladas corresponden a la industria de productos marinos, los cuales son procesados para ser comercializados en conservas, congelados y curados; entre las especies que se destacan están la opta, la caballa, el jurel y la anchoveta. Luego se encuentra la pesca artesanal, que asciende a 400,000 toneladas de extracción; sus productos llegan al mercado como pescado fresco. Finalmente, la acuicultura participa con 100,000 toneladas por año (Conterno, 2016). En la tabla 13 se puede ver el impacto positivo que representa el sector de la pesca en el PBI, sobre todo en la última década.

Tabla 11

Indicadores Principales del Sector Pesquero (1996-2016)

Año	Valores a precio constante de 2007 (millones de nuevos soles)			Volumen de la pesca marítima (miles de TMB)		Producción de harina de pescado (Miles TMB)	Venta interna (miles de TMB)		
	PBI	VAB Pesquero	Estruct. % PBI-Sector Pesquero	En puerto	Transf. 1/		Total Consumo interno	Total	P/Cápita (kg/hab)
1996	201,009	1,195.0	0.6	9,487	2,513	1,925	730.4	537	22.1
1997	214,028	1,191.0	0.6	7,838	2,151	1,597	683.3	518	20.9
1998	213,190	1,076.0	0.5	4,310	1,078	832	479.5	454	18.0
1999	216,377	1,428.0	0.7	8,392	2,420	1,770	780.2	464	18.1
2000	222,207	1,710.0	0.8	10,626	2,990	2,242	790.4	537	20.6
2001	223,580	1,488.0	0.7	7,956	2,130	1,635	697.7	577	21.9
2002	235,773	1,529.0	0.6	8,741	2,171	1,839	509.5	496	18.5
2003	245,593	1,417.0	0.6	6,061	1,645	1,224	583.0	546	20.1
2004	257,770	1,988.0	0.8	9,574	2,534	1,971	592.2	546	19.9
2005	273,971	2,086.0	0.8	9,353	2,444	1,931	565.6	517	18.6
2006	294,598	2,163.0	0.7	6,983	1,979	1,342	571.0	552	19.6
2007	319,693	2,364.0	0.7	7,179	2,082	1,399	592.0	610	21.4
2008	348,923	2,436.0	0.7	7,363	2,146	1,415	569.1	637	22.1
2009	352,584 P/	2,352.0	0.7	6,874	1,998	1,348	609.7	646	22.2
2010	382,380 P/	1,891.0	0.5	4,221	1,279	787	617.4	650	22.1
2011	407,052 P/	2,892.0	0.7	8,212	2,497	1,638	630.0	672	22.5
2012	431,273 P/	1,960.0	0.5	4,808	1,502	846	668.6	697	23.1
2013	456,103 E/	2,315.0	0.5	5,859	1,709	1,119	602.9	690	22.9
2014	480,527 P/	1,812.0	0.4	3,940	1,115	682	606.7	705	23.2
2015	506,830 P/	1,967.7	0.4	4,336	1,272	757	620.6	720	23.5
2016	532,119 P/	1,900.2	0.3	3,960	1,154	668	620.0	733	23.7

Nota. 1/ Incluye la pesca continental, TMB = Toneladas Métricas Brutas, kg = kilogramos, VAB = Valor Agregado Bruto. Tomado de "Estadísticas INEI," por el Ministerio de la Producción - Dirección General de Políticas y Desarrollo Pesquero y el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

De acuerdo con los últimos estudios económicos del sector, la pesquería representa

US\$ 5,180 millones, y la industria de ingredientes marinos genera el mayor aporte económico

al sector ya que representa el 58%, seguida de la pesca artesanal con alrededor de 20%; la industria de productos marinos, con un 17%, representando restando un 5% la acuicultura (INEI, 2016). La industria pesquera tiene tres actividades principales que se detallan en la Tabla 13: (a) desembarques pesqueros, (b) elaboración de ingredientes marinos, (c) elaboración y preservación de pescado.

En cuanto a los recursos renovables, la sostenibilidad resulta de gran importancia en este sector, el conservar la biomasa de los diferentes recursos disponibles en el mar peruano a lo largo de los años es lo que permitirá que esta actividad sea sostenible (Conterno, 2016). La capacidad instalada en los últimos períodos ha ido creciendo. En la Tabla 14, se puede ver la tendencia del crecimiento en los rubros de producción de enlatado, congelado, curado y harina, lo que responde al crecimiento en la demanda y el alto potencial del Perú en este sector.

Tabla 12

Infraestructura Pesquera: Capacidad Instalada de la Industria Pesquera, según Rubro de Producción (2010-2016)

Rubro de producción	Unidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Enlatado								
N° de plantas industriales		68	69	72	74	76	78	80
Capacidad instalada	Cajas turno 8 horas	176,809	180,733	186,498	191,036	195,880	200,725	205,569
Congelado								
N° de plantas industriales		110	117	117	122	125	129	132
Capacidad instalada	t/día	5,646	6,630	6,804	7,518	8,097	8,676	9,255
Curado								
N° de plantas industriales		17	18	18	19	19	20	20
Capacidad instalada	t/mes	3,360	3,571	3,570	3,710	3,815	3,920	4,025
Harina								
N° de plantas industriales		159	162	164	167	169	172	174
Capacidad instalada	t/hora	9,378	9,395	9,435	9,460	9,488	9,517	9,545

Nota. t = Toneladas. Tomado de “Estadísticas INEI,” por el Ministerio de la Producción - Dirección General de Políticas y Desarrollo Pesquero y el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

El sector manufacturero genera el 11% de empleo en el país; es el sector con mayor participación en la conformación del PBI nacional, con cerca de 16%. El sector manufactura, durante los últimos períodos, registró rendimientos crecientes; por ejemplo, en 2012 obtuvo 1.3%; en 2013 logró 1.7%, y llegó al punto más bajo en 2014 con -3.3%. Durante 2015, la producción se contrajo en 1.67% debido a la menor demanda de productos textiles, que es uno de los subsectores más emblemáticos de la producción nacional, pues cuenta con una cadena de bastante tradición que va desde la actividad de cultivar el algodón en las zonas costeras, o la misma crianza de camélidos con la esquila de las alpacas y vicuñas, pasando por los procesos de hilandería, tintorería, así como el tejido y la confección, culminando con el acabado de las prendas.

Otro aspecto que no favoreció al sector es la reducción en la exportación de metales considerados preciosos y otros minerales no ferrosos: oro en estado bruto hacia Canadá, Reino Unido, Sudáfrica, Italia y Emiratos Árabes; de plata en bruto hacia EE. UU. y Canadá, y cátodos y otras secciones de cobre refinado para Italia, China y Brasil.

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), en su último reporte de inflación mensual de junio 2017-2018, señaló que existe un escenario global favorable luego de cuatro años, básicamente generado por las economías desarrolladas, el retorno de flujos de capitales en dirección a economías emergentes, las tasas de interés más bajas a largo plazo y la recuperación de los precios de materia prima será significativa.

También se considera una mayor inversión pública y privada, lo cual generará mayores ventas de productos en consumo interno. Por otro lado los proyectos de infraestructura retrasados y la corriente de El Niño Costero han afectado de manera significativa el dinamismo de grandes sectores, como el minero, agrícola y el sector de los no primarios, en el primer semestre de 2017.

Asimismo, esta entidad financiera también anunció importantes inversiones en el sector industrial para el período 2017-2018:

- Corporación Lindley: proyecto de ampliar y crear nuevas plantas de producción.
- Corporación YPF: ampliación de la refinería de La Pampilla.
- Mitsubishi, Hochschild Mining: planta de primarios fosfatos
- Técnicas Reunidas S. A.: trabajos de remodelación de la refinería de Talara.
- Grupo Gloria: gestión de inversiones 2012-2016.

Medrock: planta de procesamiento de medicamentos en Lima.

En la Tabla 13 se puede apreciar la recuperación del crecimiento del PBI en el segundo semestre del año 2017, con una proyección mayor en inversión pública para el año 2018, básicamente por los gastos de reconstrucción a causa de El Niño Costero.

Tabla 13

Demanda Interna y PBI (Variaciones Porcentuales Reales)

	2016		2017		2018*		
	I Trim.	Año	I Trim.	R.I Mar. 17	R.I Jun. 17	R.I Mar. 18	R.I Jun. 18
I. Demanda interna	1.8	0.9	-1.1	3.3	1.9	3.7	4.0
1. Gasto privado	-0.4	1.2	0.6	2.9	1.6	3.8	3.5
Consumo	3.8	3.4	2.2	3.1	2.5	3.4	3.0
Inversión privada fija	-4.7	-5.7	-5.6	2.5	-1.8	5.3	5.3
Variación de existencias	-1.9	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
2. Gasto público	16.7	-0.2	-11.0	5.4	3.6	3.0	6.5
Consumo	12.8	-0.5	-9.5	3.2	2.3	2.2	3.0
Inversión pública fija	31.8	0.6	-16.0	11.0	7.0	5.0	15.0
<i>Gobierno general</i>	17.1	-3.3	-12.8	15.7	11.1	5.2	16.3
<i>Empresas públicas</i>	132.4	30.0	-27.0	-16.6	-15.7	3.4	5.4
II. Demanda externa neta							
1. Exportaciones	8.5	9.5	12.8	4.2	5.9	5.0	4.4
2. Importaciones	-2.0	-2.2	0.2	3.2	2.9	3.4	3.5
III. PBI	4.5	3.9	2.1	3.5	2.8	4.1	4.2
<i>Nota:</i>							
<i>Gasto público (contribución)</i>	2.2	0.0	-1.6	0.9	0.6	0.5	1.1

*Nota.** Proyección. Tomado del “Reporte de inflación, junio 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017-presentacion.pdf>).

Tabla 14

PBI por Sectores Económicos (variaciones porcentuales reales)

	2016	2017*		2018*		
		I Trimestre	R.I Mar. 17	R.I Jun. 17	R.I Mar. 18	R.I Jun. 18
Agropecuario	2.0	-0.8	2.5	2.2	4.9	4.6
Agrícola	0.7	-4.6	1.7	1.3	5.4	4.8
Pecuario	3.9	4.2	3.7	3.5	4.2	4.2
Pesca	-10.1	37.9	13.6	34.0	20.4	5.5
Minería e hidrocarburos	16.3	4.1	6.9	4.3	5.9	7.1
Minería metálica	21.2	3.9	6.9	4.5	5.9	6.5
Hidrocarburos	-5.1	5.3	6.8	3.5	6.4	9.8
Manufactura	1.5	1.7	2.2	2.3	3.8	3.2
Recursos primarios	-0.5	11.5	6.8	11.8	6.7	4.0
Manufactura no primaria	-2.0	-1.0	0.8	-0.9	3.0	3.0
Electricidad y agua	7.3	1.0	4.6	3.1	4.5	4.5
Construcción	-3.1	-5.3	1.8	-0.7	6.0	8.0
Comercio	1.8	0.1	2.4	1.7	3.3	3.5
Servicios	3.9	3.0	3.4	2.9	3.5	3.4
Producto bruto interno	3.9	2.1	3.5	2.8	4.1	4.2
Nota:						
PBI primario	9.8	4.4	6.0	5.3	6.0	6.1
PBI secundario	2.3	1.4	2.9	2.0	3.6	3.7

Nota.* Proyección. Tomado del "Reporte de inflación, junio 2017," por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017-presentacion.pdf>).

En la Tabla 14 se observa que el fenómeno El Niño y los problemas políticos sociales han ocasionado el retraso en proyectos de infraestructura y por lo tanto han afectado de manera significativa el dinamismo en los sectores minero, agrícola y de los productos no primarios en la primera mitad del año, sin embargo se proyecta la recuperación económica a partir del segundo semestre del presente año.

Una política fiscal expansiva destinada a la construcción de infraestructura como respuesta al desastre ocasionado por El Niño Costero aportaría en el crecimiento de la inversión pública, con expectativas de 7% y 15% para 2017 y 2018, respectivamente.

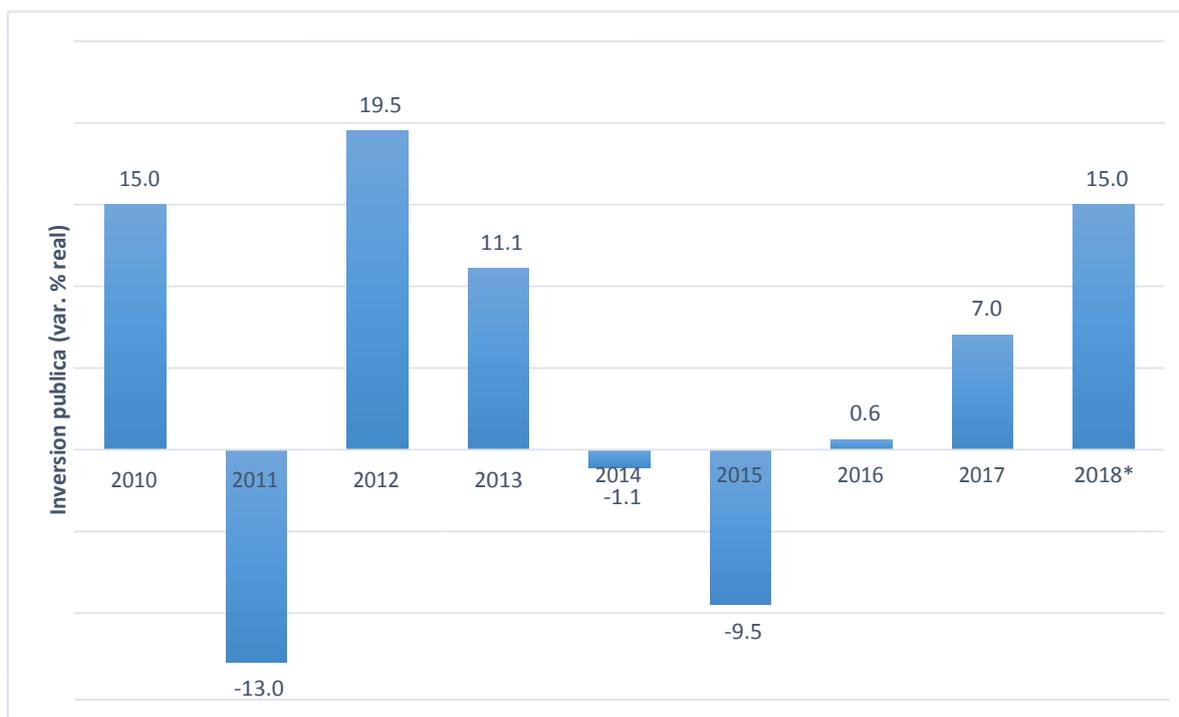


Figura 5. Inversión pública (valoración porcentual real 2010-2018). Adaptado del “Reporte de inflación, junio 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reportede-inflacion-junio-2017-presentacion.pdf>).

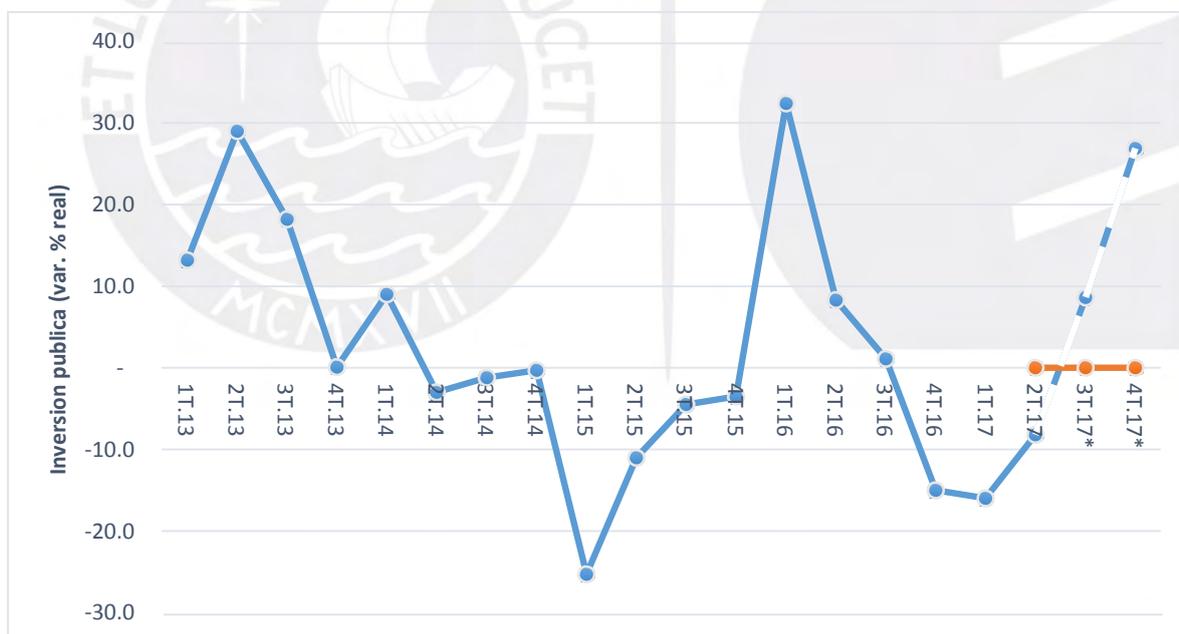


Figura 6. Inversión pública (valoración porcentual real 1T2013-4T2017). Adaptado del “Reporte de inflación, junio 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reportede-inflacion-junio-2017-presentacion.pdf>).



Figura 7. Inversión privada total, minera y no minera (miles de millones de US\$ 2014-2018). Adaptado del “Reporte de inflación, junio 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reportede-inflacion-junio-2017-presentacion.pdf>).

El Niño Costero ha dejado como efecto la recuperación de la inversión privada para 2018, básicamente por la participación en obras de infraestructura reconstructiva.

El sector comercio es uno de los más estables. Hasta agosto de 2016 existían 84 centros comerciales, de los cuales 47 se encuentran en la ciudad Lima y los 37 restantes están distribuidos en las provincias del país. Las regiones de Piura y Arequipa tienen cinco cada una, seguidos por la ciudad de La Libertad e Ica, con cuatro. Lima representa el mayor cúmulo de inversiones en centros comerciales con US\$ 1 784 millones, lo cual constituye el 60% del total. El avance en este sector se explica por la apuesta del sector comercio, donde el consumo privado y la actividad económica se recuperaron a partir de mediados de 2015, y la mejora continúa hasta hoy.

El sector comercio llegó a un incremento anual representado por el 7.7% en el período 2010-2014, por encima del PBI global, que fue de 5.8%; es por ello que es considerado la segunda actividad más dinámica, por encima de la construcción. Se prevé que la penetración del sector pasaría de 2.7 a 2.9 centros comerciales por cada millón de habitantes, cifras

similares a los niveles de Brasil, con 3, y de Argentina, con 2.8; cerca de Chile, con 4.1 y Colombia, con 3.6. En el año 2016 el sector comercio ha presentado un crecimiento de 3.11%, impulsado por el dinamismo comercial en gran y pequeño volumen. Sin embargo, el comercio automotor mostró una disminución.

El comercio al por mayor creció 3.76% por venta de maquinaria considerada pesada y repuestos en el área de minería, edificación y equipos médicos, venta de computadoras, programas informáticos, combustibles sólidos, líquidos y gaseosos, electrodomésticos, productos farmacéuticos, artículos de tocador, perfumería y útiles de oficina, materias primas agropecuarias como maíz, trigo, café y cacao, y animales de corral. Por su parte, el comercio al por menor creció 3.9%, en los rubros de electrodomésticos, equipos de iluminación, muebles y diversos artículos considerados para el hogar, así como productos farmacéuticos y medicinales por el aumento y expansión de farmacias y boticas, así como combustible.

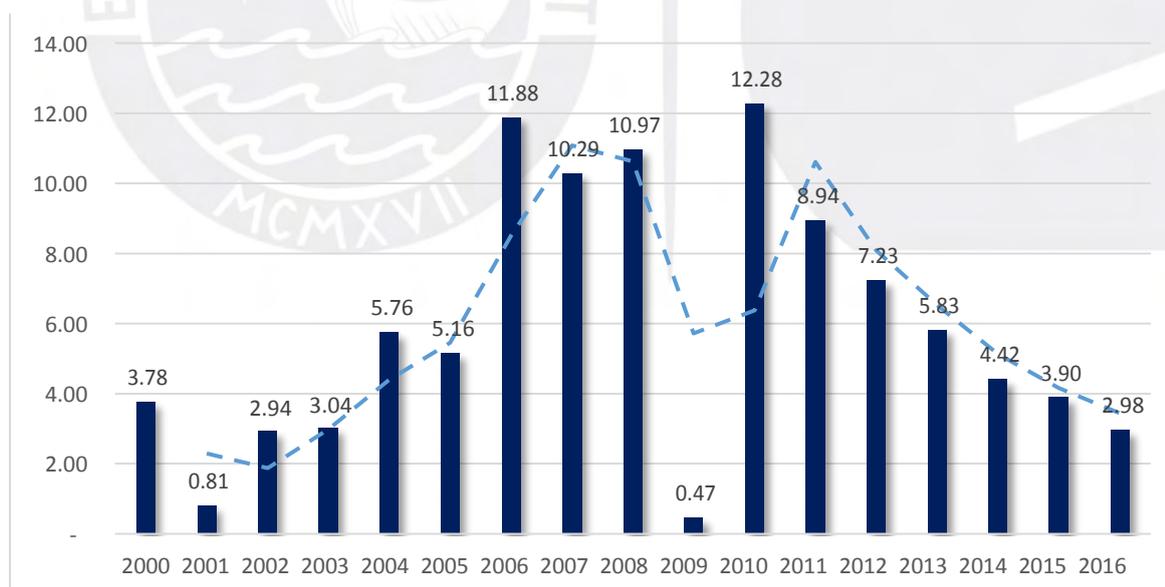


Figura 8. PBI Comercio.

Adaptado de “Cuadros estadísticos BCRP,” por Banco Central de Reserva (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>).

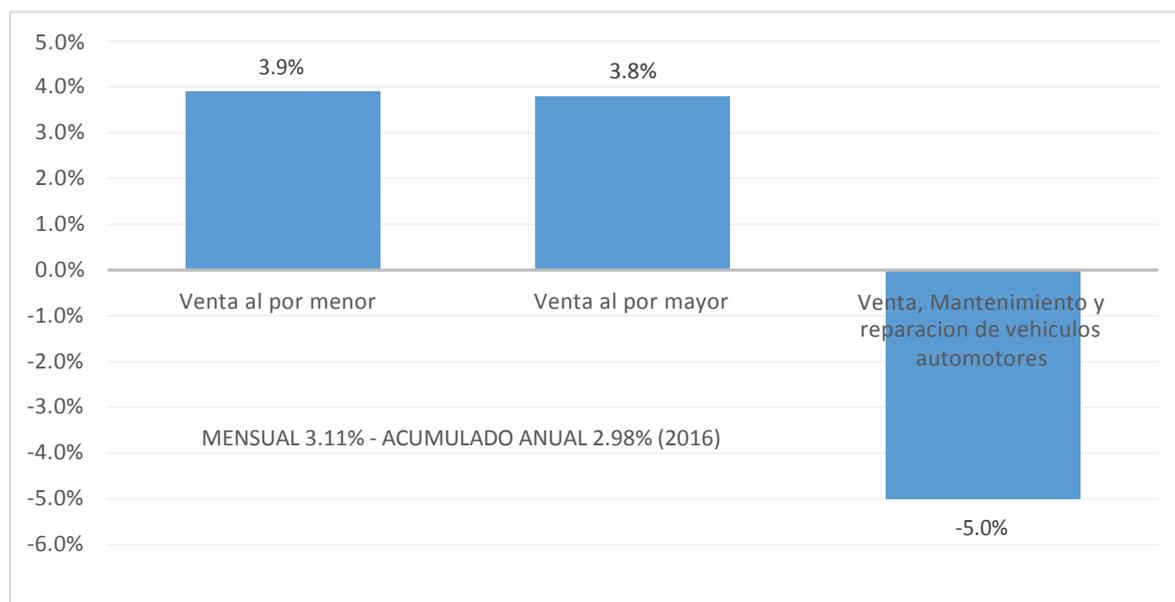


Figura 9. Comercio.

Adaptado de “Ventas al por menor,” por *El Comercio*, 2016

(<http://elcomercio.pe/economia/peru/ventas-al-por-menor-1941492>).

El sector turismo es muy importante para el desarrollo de cualquier país; contribuye en 9% al PBI mundial (\$ 6.6 billones) y emplea aproximadamente a 260 millones de personas, genera intercambio comercial, mejora la vida de las comunidades y acorta diferencias entre las naciones. Por estas razones, se debe considerar al turismo como una de las actividades generadoras de desarrollo social y económico más importante.

El Perú es un país reconocido por su autenticidad, misticismo, biodiversidad, historia y cuna de una gran civilización, pero, a pesar de estas ventajas, enfrenta hoy en día retos importantes en un sector cambiante y competitivo. En el análisis de mercado se percibe que el turista actual busca destinos que lo marquen, que lo hagan vivir experiencias que contribuyan a su crecimiento personal, estimulando sus sentidos, con servicios e infraestructura adecuados para el turista cosmopolita.

En 2012 el Perú suscribió la Carta de Compromiso por el Desarrollo del Turismo-Golden Book, la cual es promovida por la OMT (Organización Mundial del Turismo) y por el WTTC (Consejo Mundial de Turismo y Viajes). Esta muestra el compromiso del país por

garantizar un crecimiento integrado de la actividad turística. Es importante destacar que el Perú entiende que el desarrollo del sector se debe basar en articular la inversión pública y privada. La conjunción de estos pilares ayudará en la consolidación del sector.

El Perú tiene una tasa importante de arribos de turistas y viajeros internacionales (8.1%), un valor por encima de los países de la región (3.7% para América Latina), así como la media mundial (2.2%). En el turismo interno también se tiene un importante aumento en el flujo de viajeros por ocio, recreación y negocios, lo que fortalece el orgullo por lo propio y refuerza la identidad nacional. Una de las principales causas es la estabilidad económica que se vive en el país; estos aspectos otorgan altas expectativas. En el ranking de TTCR (Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial), en el que se evalúan 140 países, el Perú se ubica en el puesto 7 del ranking, por el reconocimiento de su cultura y vasta diversidad natural.

Promperú está contribuyendo a atraer muchos turistas del exterior del país, dando a conocer a la maravilla del mundo Machu Picchu, las líneas de Nasca y las ruinas de Chavín, las cuales destacan en la historia nacional. Actualmente, llegan al Perú más de tres millones de turistas, pero ese aumento no se debe a la historia en sí misma, ya que esta no ha cambiado desde que se descubrieron dichos sitios arqueológicos. Lo que está cambiando es la realidad del país. Desde el año de 1990 hasta el presente año el turismo ha evolucionado considerablemente. En el año 1990 se tenía una afluencia de 450,000 turistas y hoy supera tres millones. Un paso importante fue la caída del terrorismo; además, se inició una serie de normas y entre ellas la creación de Promperú y un fondo de promoción del turismo receptivo, el cual capta cerca de 100 millones de dólares. Actualmente, el sector turismo se consolidó como el segundo en la generación de divisas en el rubro no tradicional, después del sector agroexportador, con ingresos de 3,925 millones de dólares para 2013 (ver Figura 10).

También existe el turismo fronterizo. El aumento está en las fronteras de Chile y

Ecuador. Este turismo era incipiente en la década de 1990, pero creció considerablemente hasta el año 2000. Actualmente, más de un millón de turistas cruzan la frontera por el sur y 350,000 turistas llegan por el norte. De los 3'300,000 turistas que han llegado en 2014 al país, un millón proviene de Chile; 200,000 ingresan por el aeropuerto Jorge Chávez y un millón cruza la frontera. Es necesario trabajar en el turista de alto consumo, que tenga estadías largas, y saber presentar las ofertas en los mercados emisores.



Figura 10. Plan estratégico nacional de turismo 2012-2021.

Tomado de “Boletines Turismo, N° 34-2016,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016 (<http://www.mincetur.gob.pe/comunicaciones/publicaciones/>).

La formación educativa en el Perú ha logrado avances en cuanto a inversiones. Sin embargo, el nivel de rendimiento en los colegios estatales y rurales continúa siendo bajo en comprensión lectora y matemática. El número de centros educativos (colegios) dedicados a impartir educación primaria y secundaria en el país llegó a 51,592 en el año 2014, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. De este número, aproximadamente un

74% pertenece a la parte pública y el 26% al sector privado; este último es el que ha ido ganando participación en el tiempo (22% en el año 2003). En cuanto a la ubicación, la mayor cantidad de colegios se concentra Lima departamento, seguida de Cajamarca y Puno, según cifras del INEI al año 2014.

Por otro lado, debido al incremento del poder adquisitivo de la población en los últimos años, el monto destinado a la educación se ha incrementado gradualmente. Se estima que en Lima existen al menos 70 colegios privados que registran una pensión educativa mensual que supera los S/ 1,000 a inicios de 2014. Según el Grupo Educación al Futuro (GEF), la cifra es superior a la registrada en los años 2013 y 2012, cuando al menos 44 y 28 colegios, respectivamente, registraban una pensión mensual en este nivel. Asimismo, debido al incremento de la demanda en el país, los colegios han visto la oportunidad de transformarse en cadenas escolares, con la finalidad de administrar un mayor número de locales en todo el país y obtener mayor rentabilidad. Por otra parte, la cantidad de alumnos matriculados en el sistema educativo fue de 5.9 millones en el año 2014, según cifras del INEI. Cabe anotar que se ha ido incrementando la presencia de alumnos en colegios privados (25%) en desmedro de los colegios públicos (75%), ya que en el año 2008 el porcentaje de alumnos en colegios privados era de 20% (Scotiabank, 2016).

En referencia a universidades, el número de alumnos en el año 2014 llegó a 1.12 millones (+1.6%), de los cuales cerca de 786,000 (70%) cursan estudios en universidades privadas y 339,000 (30%) asisten a universidades públicas. Es importante resaltar que las universidades privadas, a partir de 2005, han captado mayor número de alumnos. Asimismo, según el último Censo Nacional Universitario realizado por el INEI, con cifras al año 2010, Lima es el departamento donde estudia la mayor cantidad de universitarios: 312,000 alumnos (40% del total), seguido de las regiones Arequipa y La Libertad, con 54,000 y 45,000 estudiantes, respectivamente.

Por otro lado, en los últimos años, la mejora gradual en los ingresos de la población ha impulsado la demanda por educación, lo cual ha incentivado a las universidades a expandir su oferta educativa, implementando un mayor número de carreras, sumando un mayor número de locales y modernizando su infraestructura; además, han suscrito alianzas educativas con universidades del exterior, han obtenido acreditaciones internacionales y han afianzado la integración vertical con colegios, escuelas de posgrado e institutos especializados. Sin embargo, este comportamiento no se registró en la totalidad de universidades privadas, ya que algunas realizaban un mínimo de inversión, brindando baja calidad de enseñanza en locales con infraestructura inadecuada; a esto se suma la inexistencia de indicadores que midan el grado de empleabilidad de sus egresados.

Debido a esto, el Estado peruano, en julio de 2014, implementó una nueva Ley Universitaria (Ley N° 30220), la cual instauró los siguientes lineamientos: (a) la Asamblea Nacional de Rectores fue reemplazada por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu), la cual tendría entre sus principales responsabilidades la autorización para el inicio de instituciones de educación superior nuevas, institutos y universidades; (b) la reestructuración del Sistema de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa Nacional (Sineace), que se encarga de la certificación y acreditación de las carreras profesionales de las entidades de educación superior. A ello se sumó la moratoria para la creación de nuevas universidades y nuevas filiales de universidades en el país, aplicada desde diciembre de 2012 y hasta por un período de cinco años (Scotiabank, 2016).

1.2. Conclusiones

La situación actual del Perú conduce a realizar una planificación muy detallada de los próximos pasos a seguir en el crecimiento futuro del país. La importancia de identificar industrias objetivo, incrementar la inversión en infraestructura, impulsar la calidad de la

enseñanza y que esta sea accesible a todos los estratos socioeconómicos y aprovechar el aún vigente auge minero, serán puntos claves que garanticen un crecimiento sostenido.

En Latinoamérica, el Perú continuará siendo atractivo para inversionistas que se dediquen a exploración minera. Además, servirá como una plataforma que impulse el desarrollo de otros sectores económicos.

Es necesario aprovechar las ventajas comparativas actuales frente a otros países, entre ellas, ser una gran reserva biológica para los seres humanos y una de las pocas zonas verdes que quedan en la Tierra, ser considerado como destino de capitales e importaciones, y ser exportadores hacia varios lugares en el mundo.

Es importante señalar que el Perú se adjudicó un área marítima total de más de 50,000 km², que antes pertenecían a Chile, según el fallo de Corte de la Haya sobre la delimitación marítima, en donde se encuentra un recurso biológico de gran impacto y que se debe aprovechar en los próximos años.

Otro punto por considerar es seguir manteniendo las políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales importantes que dieron como resultado una reducción drástica en los niveles de pobreza desde un 55.6% hasta un 21.8% de la población entre el período comprendido de 2005 a 2015. Asimismo, la pobreza extrema bajo del 15.8% al 4.1% en el mismo período.

En referencia al gas natural, el descubrimiento de Camisea en la década de 1980 y el inicio de sus operaciones ha convertido al Perú en un gran productor de gas natural y líquidos de la región, y en un potente exportador de este recurso.

Finalmente, en cuanto a la corrupción, una vez superada y controlada permitirá que el tan ansiado crecimiento se pueda consolidar definitivamente en los próximos años. Este factor ha sido un punto clave en la grandes economías; por ejemplo, en el caso de China, que en la década de 1990, según los especialistas de la época era un flanco débil, ha superado sus

problemas y, actualmente, se puede confirmar su liderazgo en todos los niveles.

El futuro para la economía peruana se proyecta muy favorable. Sin embargo, es importante y necesario ser visionarios, y apostar por una planificación estratégica más estructurada de corto plazo y sobre todo de largo plazo, que debe permitir poder conseguir los objetivos propuestos.



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

La visión actual plantea la necesidad del Perú de llegar a ser un país próspero y moderno, orientado a convertirse en una economía desarrollada, tomando en cuenta siempre el bienestar social que deben tener todos sus ciudadanos. La visión deberá fijar un futuro retador y que esta sirva de guía y motivación para todos.

Es relevante considerar como antecedentes para plantear la visión y misión lo siguiente: en América Latina y el Caribe, los países mostrarán una recuperación más débil en su tasa de crecimiento del 1.1% en 2017 y 2% en 2018, un número menor del registrado en 2016 (-0.5% y 0.2%). Sin embargo, el Perú tendrá una respuesta positiva en medio del comportamiento muy heterogéneo entre países y subregiones, según el informe de Perspectivas de la Economía Mundial (FMI).

El Perú crecería 3.5% según el Fondo Monetario Internacional, una cifra menor de la proyectada hace unos meses del 4.3%. Sin embargo, será la segunda economía de mayor crecimiento en Sudamérica en el presente año. Asimismo, el FMI ahora espera un crecimiento ya no del 3.5% sino del 3.8% para 2018.

Esta proyección para el Perú no bastará para superar el 4%, índice proyectado para la economía de Paraguay, ya que esta será la de mayor crecimiento entre los países de Sudamérica.

2.1. Visión

“Para el año 2030, el Perú será un país competitivo, ocupando el puesto 30 del mundo en el Ranking Mundial de Competitividad, se habrá erradicado la pobreza extrema y reducido la pobreza hasta un 10%, será el país líder en Sudamérica en materia de tecnología, industria siderúrgica, naval, metalmecánica y turismo, generando empleo de calidad, divisas y productos de valor agregado, basado en una educación de primer nivel y globalizada”.

2.2. Misión

“Desarrollar y potenciar los principales sectores de la industria y el comercio, ofreciendo productos de calidad con valor agregado, utilizando la más alta tecnología y cuidando el medio ambiente, con un crecimiento sostenido de la economía y promoviendo la inversión en infraestructura, así como una reforma educativa de perfil globalizado, con el fin de elevar la calidad de vida y fortalecer la identidad cultural e histórica de los habitantes de nuestro país”.

2.3. Valores

Los valores que se consideran fundamentales y que serán la guía en el proceso de toma de decisiones en plan estratégico del Perú son los siguientes:

Compromiso. Cada ciudadano debe mantener con su país un alto grado de compromiso en las tareas encomendadas la cual será una pieza clave para lograr los objetivos propuestos por la nación.

Solidaridad. Con la cual se busca la cooperación entre todos los integrantes de un país, con la contribución de sus aptitudes y potencialidades, para lograr los fines individuales y sociales.

Respeto. Establecer el respeto como principio fundamental a todas las instituciones del Estado, a la constitución y las leyes, así como a los derechos y deberes de las personas.

Honestidad. Comprometerse con los productores en brindarles información de forma transparente y coherente, además, reconocer su labor con una paga justa.

Justicia. Dar a todos los involucrados en cada sector industrial en el Perú lo que les corresponde, pagando un precio justo por su aporte.

Responsabilidad social. Las actividades requeridas para un crecimiento sostenido serán realizadas con responsabilidad social, teniendo siempre en consideración el bienestar de todos los grupos de interés, en especial la comunidad.

Identidad Nacional. La identidad nacional está representada por los símbolos que tiene una nación y con los cuales nos distinguimos frente a otras. Estos son usados frecuentemente para celebrar un acontecimiento histórico, social, cultural, por lo cual sentimos un orgullo especial.

Pluralismo. Expresión necesaria y pacífica, que permitirá la coexistencia de las diferentes formas de ser y pensar, que permitirá y garantizará la convivencia entre los diferentes sectores de la sociedad.

2.4. Código de Ética

El Código de Ética representa los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y se destacan los principios de la organización (D'Alessio, 2008). Los siguientes puntos son requisitos indispensables para la ejecución exitosa de este plan estratégico:

Sobre la conducta profesional. Proceder de forma honesta e íntegra que permita la mejora transparente y ordenada de los sectores productivos. Es compromiso de los miembros del sector actuar con la debida integridad, ya que sus conductas no solo afectan su reputación y la de las empresas u organizaciones que representan, sino también la de la industria en general.

Sobre el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones. Conocer, comprender y cumplir todas las leyes y normas vigentes en el Perú, establecidas para la sociedad.

Sobre la responsabilidad ambiental. Conservar el medio ambiente, minimizando el impacto negativo velando por su conservación y cuidado.

Sobre la responsabilidad social. Generar empleos dignos que aumentan la calidad de vida de la población, que permitan el desarrollo y bienestar de todos los ciudadanos.

2.5. Conclusiones

La visión, misión y Código de Ética, serán las pautas que normarán el planeamiento

estratégico y políticas en el país, hasta el año 2030. Asimismo, estas deberán estar en constante retroalimentación y siempre deberán encontrarse actualizadas, lo cual nos permitirá mantener la competitividad en la región y el mundo.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Las naciones se rigen por: (a) los intereses nacionales, (b) por su potencial nacional y (c) por los principios cardinales nacionales, así como por la importancia de ajustar los intereses nacionales como parte del planeamiento estratégico, para lo que debe identificarse un interés común que es la base de las relaciones internacionales (Hartmann, citado por D'Alessio, 2012).

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

Los intereses nacionales son la base fundamental para la protección de un país frente a otros. Según Hartman (1957/1983), los intereses nacionales son lo que busca un Estado para lograr algo o protegerse frente a los demás Estados. Estos pueden ser comunes u opuestos. Es por ello que los seis ejes estratégicos planteados como objetivos a largo plazo del *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado: Perú hacia el 2021* están orientados a los intereses nacionales, los cuales son: (a) derechos humanos e inclusión social; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía diversificada, competitividad y empleo; (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva, y (f) ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres.

Estos ejes se encuentran alineados a los 12 pilares de competitividad mundial, en los cuales el Perú ha mostrado crecimiento y ha mejorado la posición en seis de los pilares. En Latinoamérica, la posición que se ocupa corresponde al puesto seis y en el mundo se ubica en el puesto 67, según el Foro Económico Mundial.

Derechos humanos e inclusión social. Hace referencia a los derechos que gozan todos los seres humanos desde que nacen, sin tener ningún tipo de discriminación por raza, sexo, origen nacional o étnico, color, lengua, religión o de otra índole. De acuerdo con el plan estratégico, son considerados los derechos humanos transversales a todos los ejes y su

práctica es significativa para el cumplimiento de los objetivos nacionales (acceso a servicios, economía competitiva e infraestructura adecuada). Además, el presente eje hace especial referencia en el respeto por los derechos civiles, sociales, políticos, culturales y económicos, los cuales hacen posible la inclusión social.

Por otro lado, la inclusión social, mediante la intervención de los tres niveles de gobierno, busca apoyar a la población de menores recursos y en extrema pobreza de las diversas zonas rurales del país, lo que contribuye a mejorar el acceso a servicios y una mejor calidad de vida, así como diversas actividades sociales y productivas. Este objetivo se puede medir con el nivel de educación, ingresos y salud (ver Figura 11).

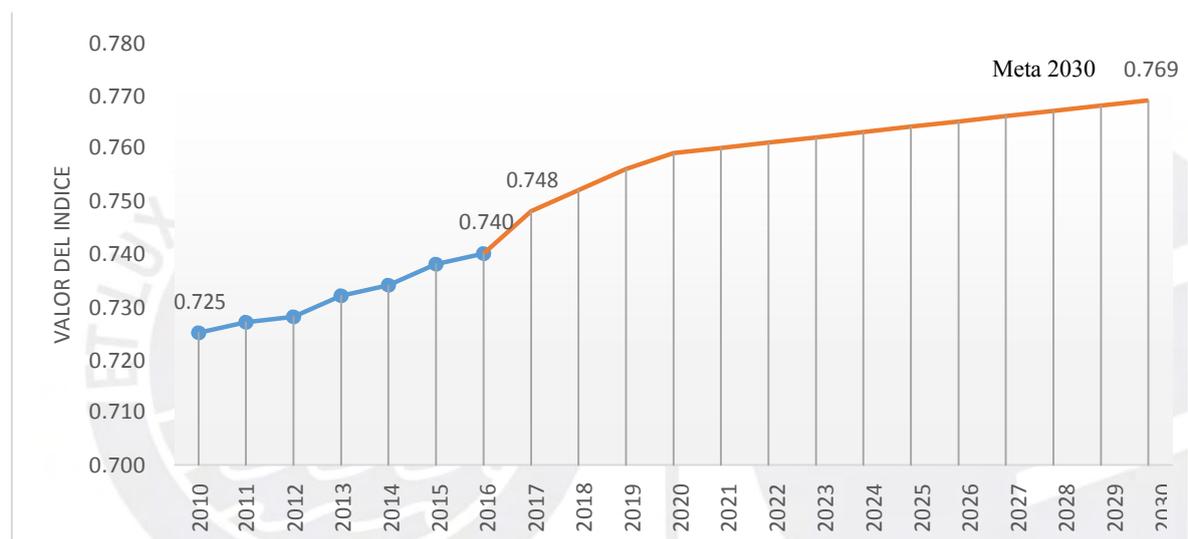


Figura 11. Perú evolución y proyecciones del índice de desarrollo humano.

Adaptado de “Avances de la política sectorial en el marco de la política general del Gobierno, OCDE y la agenda 2030 a noviembre del 2016,” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016 (http://www.ceplan.gob.pe/documentos/_gore-ejecutivo-agenda/).

Oportunidades y acceso a los servicios. La equidad ciudadana contribuye al bienestar y desarrollo de la población, los cuales son signos de calidad de vida. El reto es lograr que todos los peruanos gocen de los servicios básicos y oportunidades de desarrollo, así como acceso a la salud de carácter recuperativo, preventivo promocional y de rehabilitación. Para medir el cumplimiento del objetivo, se utiliza como indicador el índice de pobreza multidimensional (IPM), considerado internacionalmente (ver Figura 12).

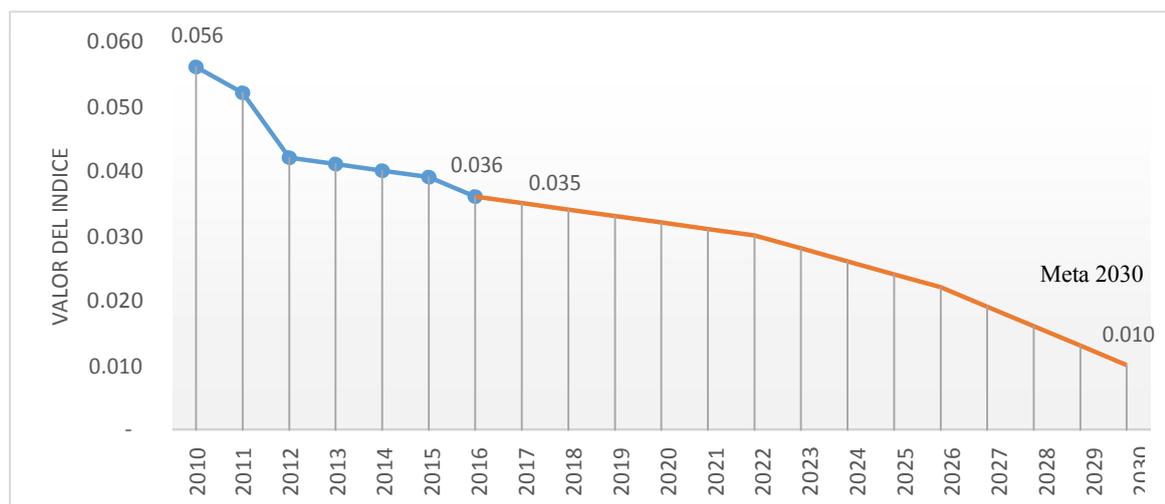


Figura 12. Perú: evolución y proyecciones del índice de pobreza multidimensional. Adaptado de “Avances de la política sectorial en el marco de la política general del Gobierno, OCDE y la agenda 2030 a noviembre del 2016,” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016 (http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/gore-ejecutivo-agenda/).

Estado y gobernabilidad. El tercer eje hace especial énfasis en la valoración de la transparencia y la libertad para tomar decisiones sobre los representantes políticos. Asimismo, establece políticas certeras que promueven al sector privado y permiten el uso de las nuevas tecnologías de información para prestación de servicios. Con esto se pretende brindar agilidad y eficiencia a los procesos burocráticos, como son los conflictos del poder judicial. Por otro lado, es importante para la nación el control de la corrupción que permite avalar la seguridad, integración y cooperación fronteriza, subregional, regional y hemisférica de los peruanos en el exterior. El cumplimiento del presente objetivo se alcanza midiendo la imagen del Perú en escenario internacional (ver Figura 13).

Economía diversificada, competitividad y empleo. El cuarto eje propone la descentralización de la producción concentrada en Lima y Callao con horizonte hacia una economía estable y sostenible en el tiempo, incrementando las exportaciones tradicionales y no tradicionales. Asimismo, la inversión en salud y educación tiene como objetivo la competitividad y reducción de la tasa de desempleo y subempleo. El cumplimiento del objetivo se medirá con el Doing Business del Banco Mundial (ver Figura 14).

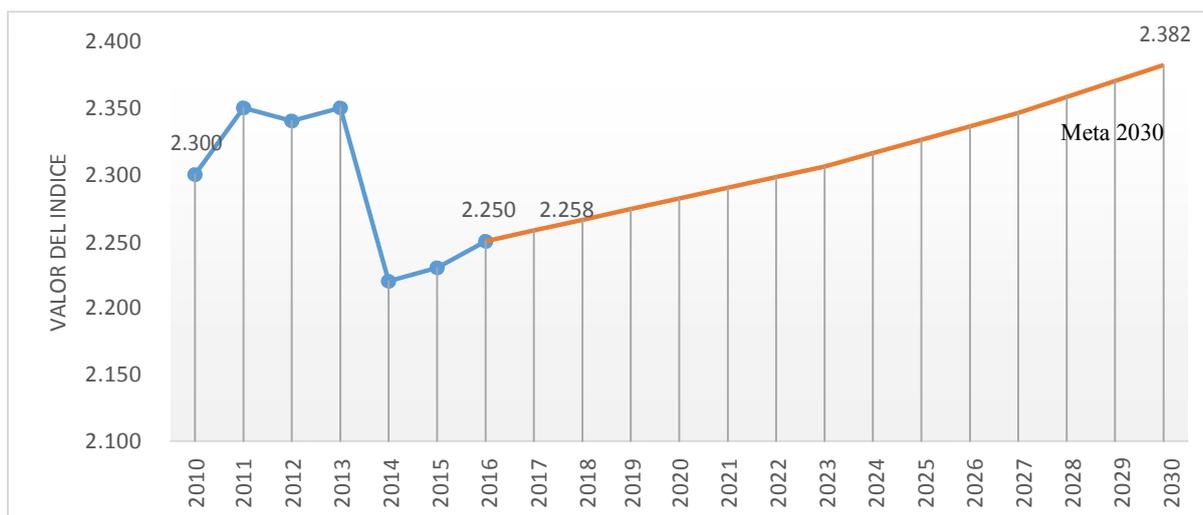


Figura 13. Perú: evolución y proyecciones del índice de efectividad gubernamental. Adaptado de “Avances de la política sectorial en el marco de la política general del Gobierno, OCDE y la agenda 2030 a noviembre del 2016,” por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016 (http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/gore-ejecutivo-agenda/).

Hace más de una década se mantiene un crecimiento sostenido del PBI. En algunos años se ha sobrepasado a muchos países mucho más desarrollados del globo y, en estos últimos años, si bien el crecimiento fue menor, no se perdió y, en todo momento, la tendencia fue a mejorar. Con las nuevas políticas de Estado y un gobierno más orientado a políticas macroeconómicas se espera recuperar niveles de crecimiento del 6% anual.

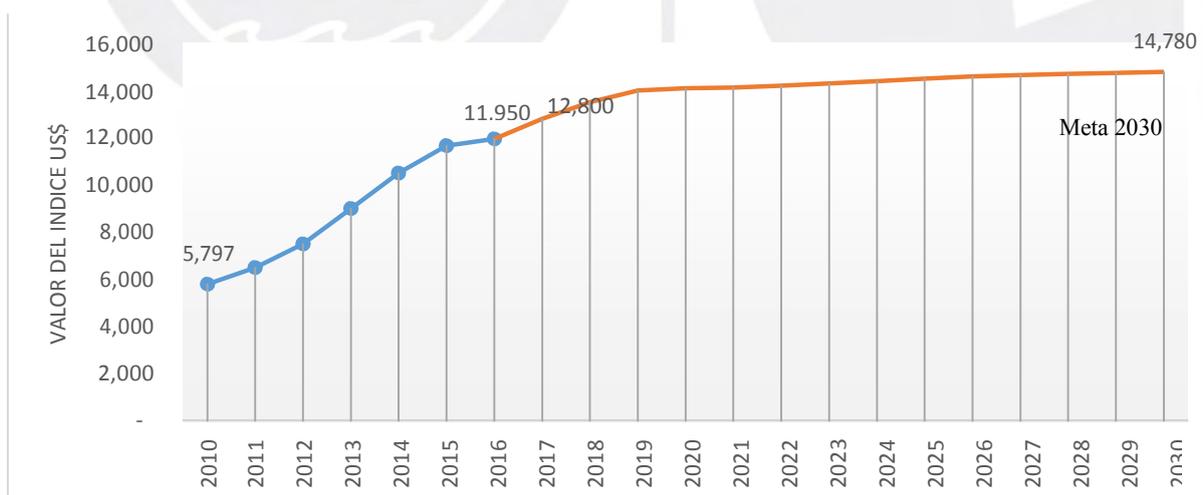


Figura 14. Evolución y proyecciones del PBI per cápita. Adaptado de “Avances de la política sectorial en el marco de la política general del Gobierno, OCDE y la agenda 2030 a noviembre del 2016,” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016 (http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/gore-ejecutivo-agenda/).

Desarrollo territorial e infraestructura productiva. En el quinto eje se busca eliminar las brechas de concentración productiva y disponibilidad productiva que incrementa la vulnerabilidad económica. El objetivo es lograr un territorio cohesionado y sostenible, infraestructura de calidad descentralizada para favorecer la competitividad, productividad e integración en todas las regiones.

Ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres. El eje seis hace referencia a la importancia de reducir los efectos de las aguas contaminadas y que traen diversos males a la población. También busca minimizar la contaminación atmosférica urbana y minimizar la fragilidad a los desastres naturales. Estos objetivos se pueden lograr respetando los recursos naturales, promoviendo la conservación de los bosques y promoviendo la economía baja en carbono; de ellos depende el crecimiento económico sostenible del país. Para medir el cumplimiento del objetivo, se evaluará la afectación de las áreas naturales protegidas (ver Figura 15).

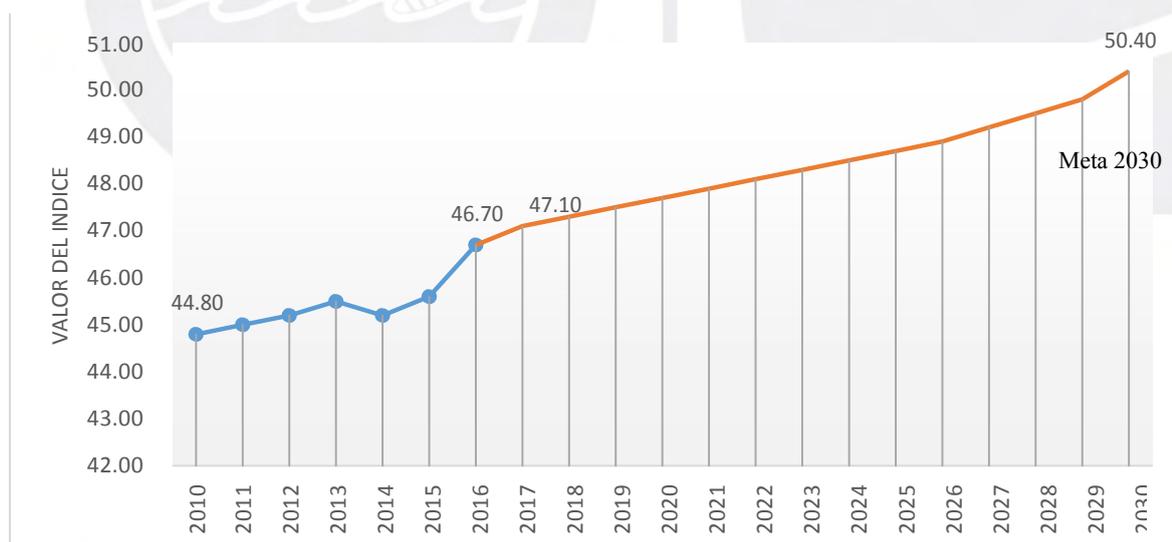


Figura 15. Evolución y proyecciones del índice de desempeño ambiental.

Adaptado de “Avances de la política sectorial en el marco de la política general del Gobierno, OCDE y la agenda 2030 a noviembre del 2016,” por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016 (http://www.ceplan.gob.pe/documentos/_gore-ejecutivo-agenda/).

Tabla 15

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (critico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos humanos e inclusión social			EE.UU. UE	
2. Oportunidades y acceso a servicios			Chile España EE.UU.	
3. Estado y gobernabilidad		Chile	Bolivia Brasil Colombia Ecuador	
4. Economía diversificada competitividad y empleo		China EE.UU.	Brasil UE	(Chile)
5. Desarrollo territorial e infraestructura			Bolivia Brasil Chile Colombia Ecuador	
6. Ambiente, biodiversidad biológica, gestión de desastres.		China EE.UU. UE	Corea Brasil Japón	(Chile)

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed), por F. A. D'Alessio, 2015 (p.11), Lima, Perú: Pearson.

Matriz de los intereses nacionales (MIN). De acuerdo con el proyecto al bicentenario del CEPLAN (2011), los objetivos nacionales descritos y las principales relaciones con los demás países, se puede elaborar la matriz de intereses nacionales (ver Tabla 15).

El potencial de una nación evidencia cuán fuerte o débil es la estructura del Estado

para poder lograr sus intereses nacionales. Expresado de una manera más clara, son las fortalezas o capacidades con las que cuenta el país para ser usadas en lograr sus intereses. Para ello, Harmann (1957/1983) indicó siete pilares para el poder nacional: (a) la estructura de la población en el aspecto demográfico; (b) la dimensión y forma del área territorial en el aspecto geográfico; (c) la estrategia en el aspecto económico; (d) su desarrollo en tecnología e innovación; (e) la experiencia histórica, en el aspecto del pasado, psicológico y sociológico; (f) la estructura del Estado, en el aspecto organizacional y administrativo, y (g) la estructura de las fuerzas armadas y el equipamiento en lo militar (D'Alessio, 2015, p. 95).

3.1.2. Potencial nacional

El potencial de una nación evidencia cuán fuerte o débil es la estructura del Estado para poder lograr sus intereses nacionales (D'Alessio, 2015). Es por ello que, para conocer las fortalezas o debilidades de una nación, se deben conocer los siete elementos del poder nacional.

Demográfico. A lo largo del tiempo, la composición y número de personas en el mundo ha ido cambiando. Bajo un escenario de fertilidad media, que podría ser resultado del crecimiento acelerado de Asia y África, y la desaceleración de Europa y América, habrá cerca de 7.8 miles de millones de habitantes en mundo. En ese escenario, el año 2021 más de la mitad de los habitantes del mundo se concentrará en el continente asiático, donde se reducirá su participación económica en comparación con el año 2000, cuando albergaba a las 2/3 partes del mundo, aportando un porcentaje superior al 50% de ese crecimiento (CEPLAN, 2016).

El incremento en la cantidad de habitantes se potenciará en las zonas donde las economías están en continuo desarrollo; los países más resaltantes son los de África subsahariana. Se proyecta que, en los años 2050, Nigeria y Tanzania ocuparán los primeros cinco lugares de población, con el tercer y quinto lugar respectivamente en el ranking mundial de población. Asimismo, en los próximos cinco años, China habrá alcanzado su

máximo nivel en su histórico poblacional, y se espera que la cifra bordee los 1,400 millones de personas, más de 20% de los habitantes del mundo en dicho período. Se considera, además, que en el mundo hay un cambio en la estructura etaria, lo cual continuará en los subsiguientes años, con un énfasis directo en los países más desarrollados. Según las estadísticas de la ONU, la edad mediana los habitantes en los próximos años, llegará a estar entre 30.7 años, mientras que a mitad de este siglo (2050) disminuirá a los 36,1 años.

En cuanto a los países del primer mundo, como los Estados Unidos, desde la objetividad económica, se contemplará un mejoramiento en el perfil demográfico, donde se encontrarán más jóvenes que adultos. Las economías de la región europea, así como la japonesa, impactarán en la estructura y resultado del PBI global. Todo lo que suceda en estos contextos tendrá repercusiones económicas para el Perú, pues, si bien existe una buena cantidad poblacional que envejece, aún continúa siendo joven, lo cual permitirá un impacto demográfico que debe ser aprovechado. En este contexto, la expectativa para el año 2025 es que se formen por lo menos unas 30 megaciudades que cuenten con un promedio superior a los diez millones de habitantes, comparándolas con las dos primeras que iniciaron en la década de 1950, como lo fueron Nueva York y la ciudad de Tokio. Según esta característica, el Perú no llega a contar con ninguna megaciudad, puesto que la capital, Lima, alberga a una cantidad poblacional menor a los 10 millones de habitantes. Sin embargo, la proyección estadística de la ONU está considerando que, para 2021, la ciudad de Lima sea considerada ya una nueva megaciudad, sumándose a las ciudades de Buenos Aires, Sao Paulo y Ciudad de México, en la región latinoamericana. En esta situación, se espera que, para el año 2050, ya el 70% de la población del mundo resida en las ciudades, unos 6,500 millones de personas, lo que equivale a la cantidad poblacional en el año 2005.

Geográfico. El mundo está compuesto por diversos espacios geográficos, lo cual es consecuencia de la interacción que se desarrolla en los diferentes escenarios naturales y de las

comunidades que se implantan en ellos, y que lo dotan de cierto tipo de organización. Los países en vías de crecimiento y con débiles economías se ven afectados por un incremento sustancial, desordenado y hasta desproporcionado de esas ciudades. Teniendo como resultados escenarios donde se desarrollan situaciones con presencia de marginalidad y retos a superar en cuanto a la inserción laboral, lo que fomenta el desorden en la economía y la vuelve informal dentro del sector laboral.

Por otro lado, el Perú goza de una geografía privilegiada, teniendo como territorio más de 128,5 millones de hectáreas. Ello se demuestra con la novena posición que ocupa con respecto al ámbito mundial en cuanto a la diversidad de bosques naturales y la segunda en esta parte de América. La ubicación geopolítica del Perú en América Latina resulta estratégica de cara a las tendencias de desarrollo económico global. La ubicación estratégica que tiene dentro América del Sur, posicionándose en la zona central de la región andina, conectándose directamente con la zona amazónica, y frente a las costas del Pacífico, le permite integrar y cooperar de forma directa a través de sus fronteras de forma hemisférica, subregional y regional. En lo que respecta a las redes de comunicación como el transporte, se cuenta con ejes longitudinales, como la carretera Panamericana que bordea el océano Pacífico, así como la carretera Longitudinal de la sierra, y la Vía Marginal de la región selva; se suman a ellas los ejes trasversales, que son las vías interoceánicas tanto del norte, centro y sur, las que evidencian el repunte para una real cohesión del territorio. Todas las vías de comunicación cumplen un rol fundamental para el desarrollo de las actividades económicas y sociales, siendo este un pilar estratégico que busque la articulación de los territorios dentro de la nación y que facilite la comunicación con los vecinos países. Esto resulta vital para desarrollar tanto los mercados internos como el comercio exterior, con Ecuador y Colombia por el norte, Brasil por el este, y Bolivia y Chile por el sur.

La reciente ampliación y modernización del aeropuerto del Callao es la evidencia

potencial para configurar y reforzar este núcleo geopolítico, donde se considere a Lima como escala para los movimientos aéreos de la zona central y occidental del continente.

Económico. “La disminución de la apertura de la economía mundial está perjudicando la competitividad y haciendo más difícil para los líderes impulsar el crecimiento sostenible e integrador”, sostuvo Klaus Schwab, fundador y presidente ejecutivo del Foro Económico Mundial. El constante crecimiento del PBI mundial entre los años 2010 y 2015 se origina con la participación de las 48 economías más representativas del mundo. El crecimiento global del PBI fue lento en los tres primeros meses de 2016 y permaneció de manera constante en los siguientes meses. En la actualidad, el crecimiento mundial de la economía gira en torno a tres países: China con 14.84%, Estados Unidos con 24.32% y Japón con 5.91%. Por lo tanto, la desaceleración de China afecta directamente las exportaciones de metales industriales de Perú y ejerce una presión a la baja de los precios. Asimismo se prevé que a 2030 China ocupará el primer lugar dado, que las economías emergentes continuarán con un crecimiento más acelerado que las avanzadas, India se colocará en el segundo lugar y Estados Unidos en el tercer puesto. El informe del World Economic Forum, indica que para 2050 se duplicará la economía mundial, superando el crecimiento demográfico y reemplazando la mano de obra barata por tecnología. En la Figura 16 se observa el porcentaje de participación de todas las economías del mundo; asimismo, en la figura 17 se observa el crecimiento del PBI del Perú, el cual ha sido soportado por la evolución de la manufactura primaria y el repunte de la refinación del petróleo.

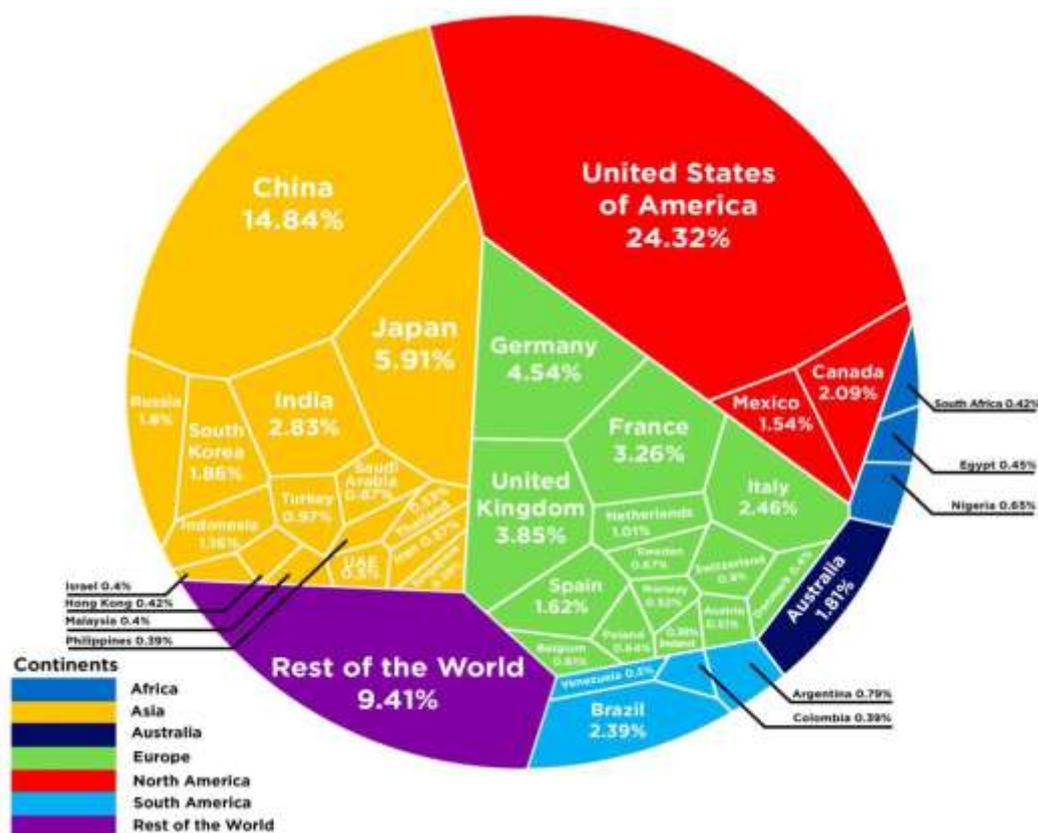


Figura 16. Las economías más grandes del mundo. Tomado de “World Economic Forum,” por Garay A., 2017 (<https://www.weforum.org/es/agenda/2017/03/las-10-mayores-economias-del-mundo-en-2017/>).

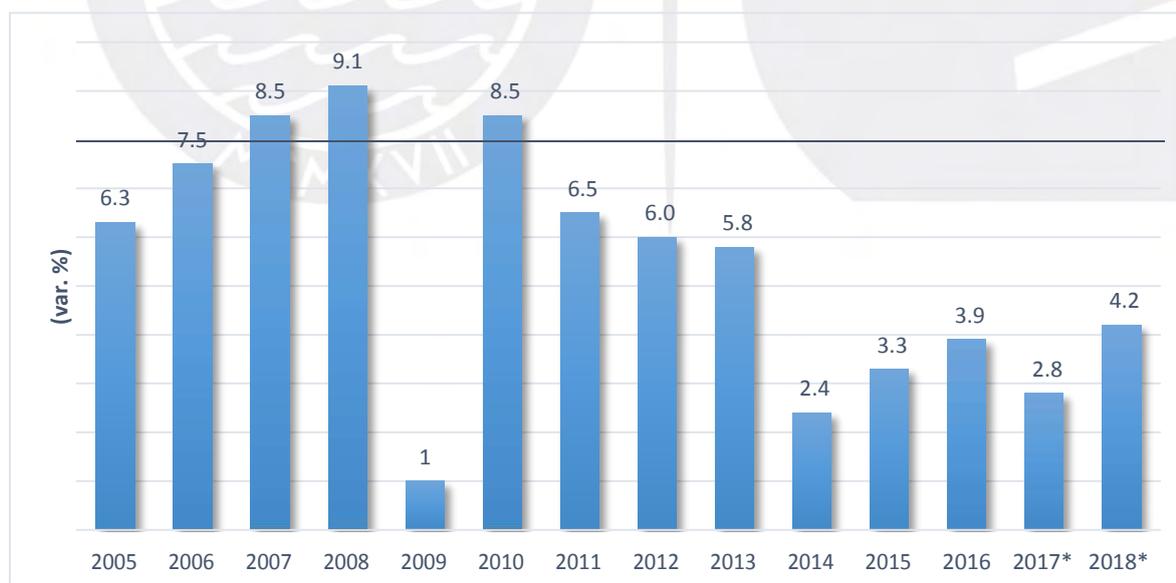


Figura 17. Producto bruto interno. Adaptado de “Reporte de inflación, junio del 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/report-de-inflacion-junio-2017-presentacion.pdf>).

Tecnológico. En la presentación del informe mundial de la Unesco en febrero de 2016 sobre ciencia, investigación y desarrollo tecnológico, se documenta que hay una mayor aceleración de las inversiones en los países con renta media-alta o de renta baja que en los países más desarrollados, entre ellos, por ejemplo, Reino Unido. En estos países de renta baja y de renta media-alta es donde se ha experimentado casi un 10% de crecimiento en la inversión en ciencia y desarrollo, y solamente ha sido en los últimos cinco años, expuso la directora y representante de la Unesco en México. Asimismo, de acuerdo con el análisis de 95 países realizado por el Banco Mundial, se puede indicar que Israel es el país que mayor inversión realiza en ciencia y tecnología con una 4.39% de su PBI. Le siguen Finlandia (3.78%), Suecia (3.75%), Corea del Sur (3.54%), Japón (3.26%), Dinamarca (3.09%), Estados Unidos (2.84%) y Alemania (2.77%).

Ningún país latinoamericano se encuentra dentro de los primeros 20. Sin embargo, Brasil mantiene una inversión del 1.16% de su PBI, lo cual lo coloca dentro de los 30 primeros. Por el contrario, Perú con una inversión de 0.15% de su PBI se coloca en la posición 78 muy por debajo del promedio. Por encima de él, con 0.42%, están Chile, Colombia (0.18%) e incluso Bolivia (0.16%). El Perú solo supera a Paraguay, que figura en la posición 90 con una inversión de 0.06%. Por otro lado, el Foro Económico Mundial (World Economic Forum - WEF) publicó en el Informe Global de Competitividad 2016-2017 que el Perú ha mejorado en preparación tecnológica de un puesto 92 a 88 en el ranking mundial. Sin embargo, es un área que se debe seguir desarrollando con mayor inversión de PBI en ciencia, investigación y desarrollo.

Histórico, psicológico y sociológico. Desde el imperio inca y la posterior invasión hispana, han llegado a tierras peruanas inmigrantes procedentes de Europa, África y Asia. Esto, en los primeros años de la República, generó divisiones y rivalidades por colectivismos de las diferentes colonias extranjeras. La forma en que se desarrollaron manteniendo las

divisiones y segregando a quienes no pertenecían a su colectivo generó resentimientos sociales que ahondaban más las brechas entre los diferentes grupos humanos.

La principal consecuencia de esta división de grupos humanos ha sido una gran desigualdad, tanto en oportunidades, como en distribución de riqueza. El Plan Bicentenario considera necesario definir estrategias que apunten a disminuir la desigualdad de recursos entre ciudades del propio país. Para ello, es necesario desarrollar una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público (CEPLAN, 2011).

Organizacional y administrativo. En el mundo existen diferentes tipos de gobierno, los cuales, de acuerdo con la clasificación, pueden resultar ventajosos o ser un obstáculo para el desarrollo de la nación y los socios estratégicos. La mayoría de los países están representados por un gobierno republicano presidencial, a diferencia de India y China, los cuales tienen un gobierno federal parlamentario y una república socialista. Ambos representan en mayor porcentaje a la economía mundial, junto con Estados Unidos. Esta diferencia en los tipos de gobierno a veces resulta poco amigable frente a negociaciones internacionales.

Perú tiene una organización administrativa presidencial, la cual está basada en la Constitución Política modificada en diciembre de 1993. Asimismo, el gobierno se encuentra descentralizado en cuatro poderes: Ejecutivo, Legislativo, Electoral y Judicial.

Militar. El Global Firepower Index, el cual se elabora con datos industriales y geográficos, además de penalizar a los países con salida al mar que no cuenten con flota, clasifica a las cinco potencias militares más poderosas del mundo en orden de importancia, sin medir la capacidad nuclear.

Tabla 16

Clasificación de las Cinco Potencias Militares

	Estados Unidos	Rusia	China	India	Reino Unido
Índice de poder	0.2208	0.2355	0.2594	0.3872	0.3923
Presupuesto de Defensa (Millones US\$)	612,500	76,600	126,000	46,000	53,600
Mano de obra militar	120,022	46,812	618,588	489,571	24,035
Número de tanques	8,325	15,500	9,150	3,569	407
Número total de aeronaves	13,683	3,082	2,788	1,785	908
Fuerza naval total	473	352	520	184	66

Nota: Recuperado de “Nuevo informe: las diez potencias militares más importantes del mundo,” por Global Firepower, 2016 (<https://actualidad.rt.com/actualidad/195588-ranking-ejercitos-mas-poderosos-mundo>).

Las fuerzas militares peruanas están compuestas por tres ramas: (a) Ejército Peruano; (b) Marina de Guerra del Perú, que incluye aviación naval, infantería naval y guardia costera; y (c) Fuerza Aérea del Perú (FAP). Las fuerzas militares están compuestas por aproximadamente 80,000 efectivos en estado activo y 188,000 en reserva. Se sabe, además, que el presupuesto destinado por el país es de 829.3 millones de dólares, constituyendo el 1.4% del PBI (World Economic Forum, 2015).

3.1.3. Principios cardinales

Según Hartman (1957/1983), “los principios cardinales nacionales son la base de la política exterior, es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos”.

Influencia de terceras partes. La globalización influye en la economía mundial y peruana, puesto que los países se desenvuelven en el marco de megatendencias, las cuales influyen directamente en la calidad de vida de las personas. Estos cambios pueden ser favorables para el desarrollo nacional y de otros países, o representar situaciones poco favorables. Así, las decisiones de política monetaria y fiscal de un país o conjunto de países pueden afectar el desempeño económico de los demás países, ya que los agentes económicos siempre moverán sus inversiones a lugares donde obtengan el mayor retorno por ellas. En este entorno, la necesidad del Perú en particular es homologar sus bases para obtener los

beneficios de la globalización, pero también es necesario contar con los planes de acción en caso de que se presente un escenario desfavorable sobre esta materia.

A pesar de la desaceleración de China, India y los países de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN, por sus siglas en inglés) liderarán el crecimiento económico de las economías emergentes y ello permitirá sacar a millones de personas de la pobreza. Según Bitar (2014), en el año 2020, se espera que la suma de las economías de los siete principales países emergentes (Brasil, Rusia, China, India, Indonesia, México y Turquía) sea mayor al actual G7 (Reino Unido, EE. UU., Alemania, Francia, Japón, Italia y Canadá), y 64% mayor que la participación del G7 en 2050. Sin embargo, al año 2020, estas economías se ubicarán aún como economías de ingresos medios. No obstante, la mano de obra obrera en su mayoría provendrá de países en desarrollo.

El Perú tendrá la oportunidad de crecer y beneficiarse del empuje local con Brasil y las alianzas económicas que tenemos con China y México. Asia, en particular, debe ser foco de atención: (a) con una participación más activa en el Foro de Cooperación Asia Pacífico (APEC, por sus siglas en inglés), haciendo uso efectivo de los programas de cooperación que ofrece el Foro en aspectos políticos, sociales, ambientales, tecnológicos y económicos, y (b) con un desarrollo rápido y planificado de la Alianza del Pacífico.

3.1.4. Influencia del análisis en el Perú

El Perú, al igual que los países de la región, comparte muchas características positivas, y la tendencia a un mundo globalizado lo sitúa en una posición expectante respecto del mundo entero, a pesar de las dificultades enfrentadas en la última década. El potencial nacional se evidencia en tres dominios favorables: (a) geográfico, (b) económico, y (c) histórico-psicológico-sociológico, que representan una ventaja comparativa. Como debilidad, está el bajo nivel del futuro promisorio en cuanto al crecimiento en educación, ciencia y tecnología, además del desarrollo en una infraestructura básica adecuada que permita el

acceso a todos. En los principios cardinales, las condiciones actuales y el futuro a corto plazo parecen invariables. El fomento de las exportaciones será de gran importancia para el desarrollo económico, sobre todo enfocado en productos con valor agregado para, de esta manera, no depender de los precios de minerales y brindar un producto diferenciado de la competencia.

3.2. Análisis Competitivo del Perú

3.2.1. Condiciones de los factores

Los factores que impulsan la productividad y crecimiento son evaluados por el Foro Económico Mundial en el Informe Global de Competitividad 2016-2017, en el cual Suiza figura como la economía más competitiva del mundo, seguida por Singapur y los Estados Unidos de América. Por otro lado, Holanda mejoró su posición frente a Alemania, Suecia y Reino Unido, este último basado en datos antes del Brexit. Japón, Hong Kong y Finlandia, cierran el ranking de los 10 primeros. El Perú se ubica en el puesto 67. Sube dos posiciones respecto del informe anterior. Mantiene la posición tres entre los países de Sudamérica, por detrás de Chile y Colombia. Además, continúa en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe. Por otro lado, sigue manteniendo la posición delante de todas las economías que estaban en posición inferior respecto del informe del año anterior, excepto por Botswana, que en el presente informe ocupa el puesto 64.

De los 12 pilares en el ámbito mundial, Perú mejoró en seis: instituciones, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado laboral, salud y educación básica, sofisticación empresarial, sofisticación de mercados financieros y preparación tecnológica. Asimismo retrocede en dos pilares: innovación y eficiencia del mercado de bienes. El Perú invierte 0.15% del PBI nacional en innovación y tecnología (ver Figuras 18 y 19).

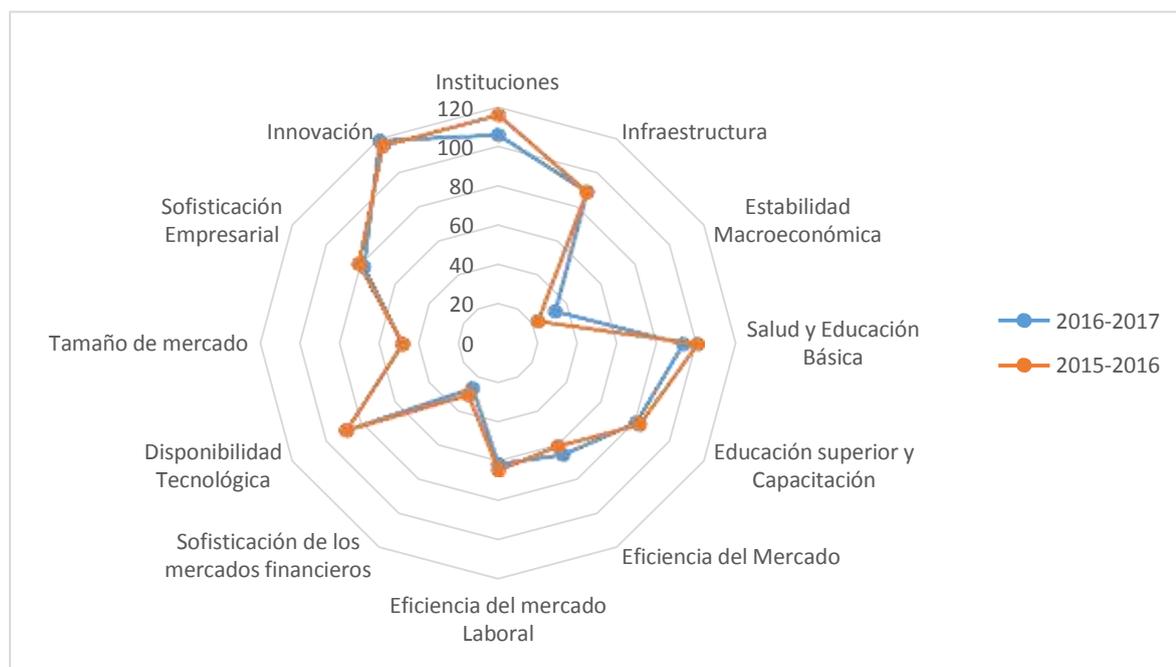


Figura 18. Evolución del Perú en los 12 pilares de competitividad 2017. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017,” por World Economic Forum (WEF), 2017 (http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf).

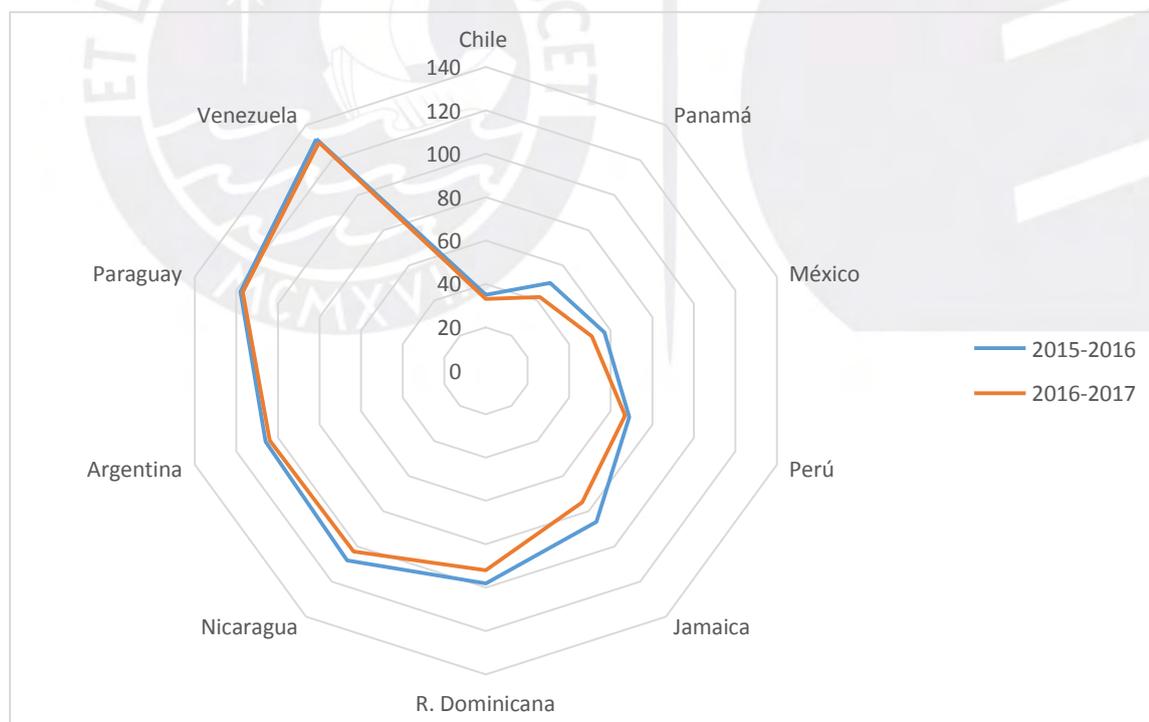


Figura 19. Latinoamérica-Cambios respecto al año 2016. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017,” por World Economic Forum (WEF), 2017 (http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf).

Los factores negativos que truncan los negocios en el Perú son la burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, inadecuada infraestructura, normas tributarias, impuestos, inseguridad, entre otros. En Latinoamérica y el Caribe, según el WEF (2016) “el análisis apunta a las diferentes prioridades de política para las economías de América Latina y el Caribe. Por ejemplo, Chile va retrasado en términos de capacidades productivas y el tamaño del sector manufacturero; en México, destacan las mejoras en el estado de derecho; en Colombia y Perú, los retos están vinculados a las capacidades productivas, el tamaño del sector de la fabricación, los ingresos públicos, y el estado de derecho”.

3.2.2. Condiciones de la demanda

El Informe Global de Competitividad 2016-2017 indica cómo están cambiando las prioridades para las naciones en las primeras etapas de desarrollo. Mientras que los pilares básicos de la competitividad, tales como infraestructura, salud, educación y mercados, funcionan bien y siempre serán importantes para el mundo, existen otros tres pilares que son demanda insatisfecha global. Esto sugiere mejorar el desempeño del país en términos de preparación tecnológica, sofisticación empresarial e innovación.

El Perú representa un país privilegiado geográficamente, cuenta con todos los recursos para desarrollar los tres pilares de demanda. Sin embargo, es un proceso a largo plazo donde se debe invertir mayor porcentaje del PBI en educación; de esta manera, se logra profesionales emprendedores e innovadores.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad del país

Una característica común de los países industrializados es una fuerte protección de la agricultura mediante aranceles, en promedio la protección arancelaria llega a ser hasta nueve veces más elevada que la manufacturera. Los subsidios agrícolas de los países industriales perjudican a las exportaciones y los sectores agrícolas de los países en desarrollo, debido a

que los precios mundiales bajan y no permiten ingresar a nuevos participantes a mercados dominados por economías industrializadas. Por ejemplo, la Unión Europea invierte aproximadamente € 2.700 millones por año en la producción de azúcar y como consecuencia impide la importación de azúcar tropical a bajo costo.

El sector manufacturero en los países industrializados no está del todo protegido, sin embargo existen barreras elevadas contra muchos productos, lo que exige un uso intensivo de mano de obra de países en desarrollo. Por ejemplo, Estados Unidos, que ha impuesto aranceles a casi 300 productos en el orden del 5%. La mayoría de estos aranceles afecta a los textiles y al vestido, por lo tanto el 90% de la importación procedente de países más pobres, con un valor anual de US\$ 1,000 millones. Otras manufacturas con uso intensivo de la mano de obra también se encuentran sujetas a máximos arancelarios, lo que dificulta la diversificación de la exportación hacia productos de mayor valor agregado. Muchos países en desarrollo tienen también aranceles altos para dificultar las importaciones e incentivar la compra de manufactura local, sin embargo este mecanismo traba la balanza comercial y genera desconfianza a inversores extranjeros (Fairlie, 2005).

Las medidas *antidumping* se han convertido en una práctica común en países industrializados y en desarrollo, pero son mucho más rigurosas en los países industrializados, especialmente si los productos son de países en desarrollo. Las reglamentaciones que exigen que los productos importados cumplan normas técnicas y sanitarias forman otro grave obstáculo para el comercio internacional; los altos costos a los cuales se ven sometidos los exportadores en ocasiones superan los beneficios que significa para los consumidores. Por ejemplo, la normativa de la UE sobre aflotoxinas le cuesta US\$ 1.300 millones en exportación de granos desde África (Organización Mundial del Comercio, 2017).

El Perú está enfocado en participación de libre competencia en el mercado y no en monopolio. La economía es más dinámica y genera consumidores para los bienes y servicios

existentes. En el Perú las barreras de protección no son elevadas y ha generado rivalidad en los rubros farmacéutico, salud, textiles, hotelería y educación. De acuerdo con un estudio encargado por Consejo Nacional de la Competitividad y el Ministerio de la Producción, en el Perú se pueden implementar 41 *clusters* que permitirían alcanzar una diversificación productiva importante. Cada uno de los *clusters* comparte una identidad de negocio en un espacio geográfico común.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Los principales proveedores que tiene el Perú son Estados Unidos, China y España, los cuales concentra el 40.99% de participación de 15,517 millones de dólares generados en 2015. Existe gran necesidad interna de productos terminados, bienes intermedios y bienes semielaborados; los principales productos de importación que tenemos son combustibles, vehículos, equipos electrónicos y bienes de consumo duradero, todos ellos de alta demanda interna y pocos sustitutos de manufactura interna.

Por otro lado, países como Chile, Ecuador, Brasil, Argentina y Colombia presentan un importante intercambio comercial con Perú, sin embargo no figuran en el ranking top porque el total de exportación e importación no es mundialmente representativo.

En cuanto a infraestructura, según el Informe de Competencia Global 2015-2016 (World Economic Forum, 2015), el Perú ocupa en el nivel 112, de una medición sobre 140 países, respecto de la calidad de su infraestructura en general. Por otro lado, de acuerdo con el estudio realizado en 2013 por la Universidad Pacífico y el Centro de Investigación (CIUP), el Perú todavía presenta deficiencias grandes en infraestructura, lo cual limita sus oportunidades de crecimiento en los próximos años.

3.2.5. Análisis de la influencia en el Perú

La posición privilegiada del Perú, por tener una extensa costa frente al océano Pacífico, lo coloca en cierta ventaja frente a sus vecinos, por cuanto no es necesario realizar

tanto transporte terrestre para generar una distribución uniforme de los productos que ingresan al país; no contamos con una infraestructura portuaria adecuada, pero existen grandes proyectos al respecto y en diferentes zonas del litoral. Por lo tanto, existe un gran potencial como puerta de ingreso a mercadería de países que no cuentan con salida al mar. Tener una amplia salida al mar otorga grandes posibilidades de potenciar las importaciones y exportaciones, con diferentes puntos de entrada y salida con mar de buena profundidad para poder recibir grandes embarcaciones.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno busca identificar aquellas variables que pueden tener impacto en las decisiones a tomar como país. Es así que la auditoría de tipo externo se enfoca en la investigación del entorno y el respectivo análisis de la industria. Este método se utiliza con la intención de identificar y estimar los eventos y tendencias que se encuentran lejos del control inmediato (D'Alessio, 2015).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El escenario político en el mundo en el presente año se sigue desarrollando con mucha expectativa, sobre todo en el ambiente político, al iniciar el año con elecciones presidenciales en la gran mayoría de países para el cambio de gobernante, lo que no solo implica un cambio de persona sino también el establecimiento de un nuevo programa de pautas y políticas que tendrán un impacto directo en las relaciones con los demás países, así como en la toma de decisiones en sus relaciones bilaterales, y por supuesto el Perú se encuentra inmerso en estos cambios. Entre aquellos que resaltaron podemos indicar los siguientes:

- Inestabilidad en el gobierno de los Estados Unidos y la posibilidad de su destitución por la salida del director del FBI James Comey debido al denominado caso *Rusiagate*. Asimismo, la política exterior proteccionista, sobre todo para América Latina, su alejamiento del Acuerdo Transpacífico y la salida del TLCAN pueden tener un

impacto muy desfavorable para las economías emergentes, incluido el Perú (Corrales, 2017).

- Desde el mes de marzo de 2017, el Reino Unido inició el proceso formal para abandonar la Unión Europea (UE), esto a raíz del referéndum realizado en 2016. Si bien es cierto que no es un gran socio comercial para los países de Latinoamérica, esta salida implicaría para el Perú iniciar nuevas negociaciones sobre acuerdos comerciales con Gran Bretaña.
- La elección del nuevo presidente de Francia, Emmanuel Macron, inyectará confianza en los mercados internacionales y sobre todo al Perú, ya que esto garantizaría que este país permanezca en la Unión Europea. El Perú registró transacciones comerciales en los sectores de hidrocarburos, vegetales procesados y frutas tropicales.
- Otro punto importante a considerar en el aspecto legal es el impacto que está teniendo el caso Odebrecht en Latinoamérica, ya que los casos de corrupción detectados implican a muchos sectores políticos, e incluso la caída de la presidenta de Brasil Dilma Rouseff y de varios mandatarios y ex mandatarios que se encuentran actualmente en investigación. En el Perú también está teniendo consecuencias en política interna, con la paralización de muchas obras de envergadura. Asimismo, esta implicará la búsqueda de nuevos socios para la culminación de estos importantes proyectos.
- La cumbre de la G20, que se realizará en el mes de julio en Hamburgo (Alemania), tendrá como agenda la de “forjar un mundo interconectado” y otros puntos claves de orden mundial, entre ellos los flujos migratorios y de refugiados y la lucha antiterrorista. (Cumbre del G20 en Hamburgo, 2017).
- La Organización Mundial del Comercio prevé el presente año un crecimiento del comercio mundial del 2.4% y en el 2018 situarse en entre el 2.1% y 2.4% Sin

embargo, hay que tener presente que las perturbaciones políticas podrían debilitar las recientes tendencias positivas. Esta información es positiva para nuestra economía para proyectar el nivel de exportaciones en los próximos años (OMC, 2017).

Asimismo, existe la amenaza mundial con el rebrote de grupos armados, los cuales han dirigido sus ataques a las economías desarrolladas, como Estados Unidos, Francia, y últimamente el Reino Unido.

El año 2017 mostrará ediciones nuevas de la amenaza a la gran seguridad mundial. El colapso, inoperancia de núcleos estatales, la fragilidad y el poder de grupos armados (grupos insurgentes, bandas de crimen organizado, milicias) producen vacíos de seguridad y retos a aquellas instituciones del tipo de seguridad global y regional. En la actualidad, se conoce la existencia en varias zonas de El Cuerno de África y El Sahel, en Libia, Irak, Siria, Sinaí, Yemen, Pakistán y Afganistán.

Los terroristas relacionados de forma casi explícita con EI continuarán con la campaña de proyección del miedo y terror a escala mundial. En Magreb y Sahel se verá el comportamiento de competencia de las “nuevas formas de terrorismo” con diversos grupos que aún actúan bajo la cortina y procedimiento de Al Qaeda (Soler, 2016).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

A inicios de octubre, el Fondo Monetario Internacional (FMI) publicó su segundo informe del año sobre el desempeño de las economías del hemisferio occidental, haciendo un énfasis particular en la condición de los países del Caribe y América Latina.

El FMI ha venido reduciendo continuamente sus proyecciones de crecimiento para la región latinoamericana. Estas decisiones responden al mal desempeño de algunas naciones, como Brasil, Argentina, Venezuela y Ecuador. No obstante, el organismo prevé que la región toque fondo en 2016, para empezar a recuperarse en 2017.

En el frente externo, destaca un contexto financiero favorable para las economías

emergentes con tasas de interés en niveles mínimos que han generado un mayor flujo de capitales hacia Latinoamérica, en búsqueda de rendimientos atractivos. Esto ha permitido que muchas empresas y gobiernos aprovechen la coyuntura y realicen perfilamientos de deuda. De modo contrario a finales de 2016, en los primeros meses de 2017 se tienen precios en aumento de los *commodities*, los cuales deberían mejorar las perspectivas regionales por su repercusión positiva y directa en términos de intercambio. Esto representa un factor explicativo clave en el crecimiento en países intensivos en la exportación de estos insumos.

En el contexto mundial, desde la consecución de las últimas crisis (*subprime* en Estados Unidos y deuda en Europa), la recuperación económica mundial no ha logrado concretarse. A corto plazo, las perspectivas se ven afectadas por tendencias mundiales cambiantes. Así, el FMI prevé para el crecimiento mundial un ritmo de 3.1% en 2016 y 3.5% en 2017 y 3.6 para 2018.

En cuanto al precio de las materias primas, se prevé que se mantengan relativamente estables, luego del leve repunte a inicios de este año. De hecho, este comportamiento ha sido también un factor explicativo con el relajamiento de las condiciones financieras mundiales del regreso de flujos de capitales hacia economías latinoamericanas en 2016. Y ello también explica que las monedas de países exportadores de *commodities* se hayan recuperado de los mínimos que mostraron en años recientes.

Un peligro clave para las proyecciones de crecimiento global fue el Brexit en junio. Sin embargo, más allá de impactos observados desde el plazo corto, como un incremento de la inflación y una depreciación importante en la libra esterlina, los de largo plazo aún estarán por verse.

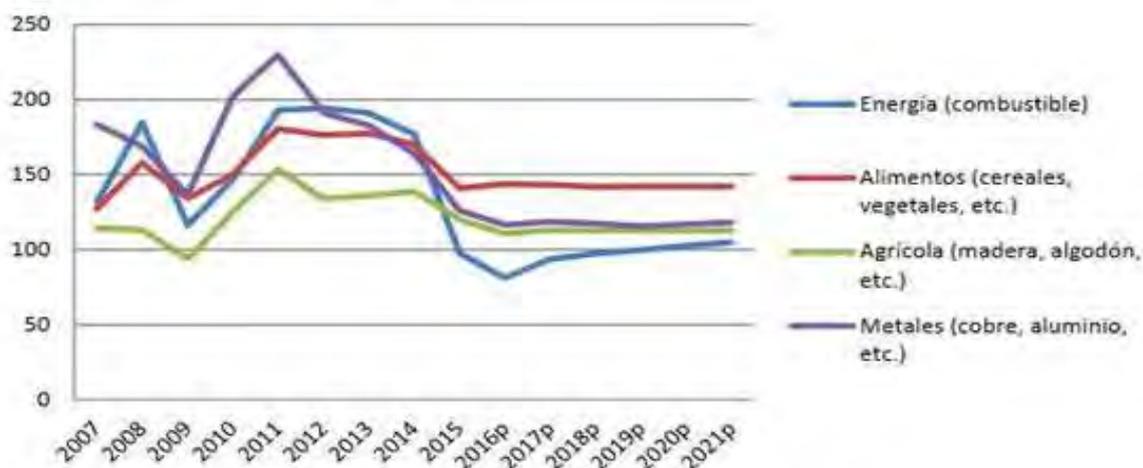


Figura 20. Precios mundiales de las materias primas (índice: 2005=100). Tomado de “Actualización de las perspectivas regionales,” por Fondo Monetario Internacional (FMI), 2016 (<https://www.imf.org/external/pubs/ft/reo/2016/whd/eng/pdf/wreo1016s.pdf>).

En cuanto a Estados Unidos, el FMI identifica riesgos actualmente equilibrados. Y es que la posibilidad de una recuperación más fuerte de inventarios y de la inversión empresarial está neutralizada por la posibilidad de la incertidumbre en el contexto electoral. Señala que el escepticismo en torno a las políticas del nuevo gobierno tendría un impacto impredecible a corto plazo. Sin embargo, el organismo se inclina más por un comportamiento negativo en la actividad económica y de la volatilidad en los mercados internacionales.

Desde 2013, el crecimiento promedio de la región de América Latina ha caído por debajo de la tasa de aumento en la actividad global. Así, Latinoamérica y el Caribe presentan un crecimiento acumulado de 0% que se compara con un 11% acumulado del resto del mundo.

A continuación, se señalan los factores que están determinando las proyecciones a corto plazo en la región al segundo bimestre de 2017.

- En América Latina los mercados financieros seguirán mostrando ganancias significativas en los últimos meses. A esto se suma la menor preocupación por las políticas económicas en EEUU y la percepción de que el aumento de tipos de interés por la Fed será gradual. Hacia adelante, se anticiparán depreciaciones moderadas de

los tipos de cambio en la región, incluso con algún espacio para apreciaciones leves en Chile y Colombia en 2018.

- En América Latina, el crecimiento se recuperará al 1.1% en 2017 y al 1.8% para 2018.
- Una mejoría de Estados Unidos más lenta de lo previsto, situación que está impactando en los socios comerciales, incluido el Perú.
- El PIB mundial seguirá aumentando hasta tasas trimestrales de alrededor del 1% comparado con el 0.8% desde 2011, esto dinamizado por los estímulos monetarios y fiscales en China, y un crecimiento para todos los países, incluidas las economías europeas.
- En China continúa un beneficioso proceso de estabilidad, el cual se visualiza en la reducción del superávit en cuenta corriente. Este crecimiento se ha venido apoyando en un incremento del crédito interno. Sin embargo, esto podría causar problemas de estabilidad financiera más adelante y estos puedan afectar a otras economías incluida el Perú (Obstfeld, 2017).
- La estabilización de las materias primas que proporciona cierto margen de maniobra a países que enfrentaron shocks negativos en términos de intercambio (incluido el Perú).
- Como resultado de lo anterior se ve una disminución de *spreads* de deuda que se suma a las tasas de interés bajas en el mundo.
- En cuanto a los mercados financieros para América Latina, se registran ganancias significativas en el presente año y existe una preocupación menor con las políticas de Estados Unidos. Asimismo, una recuperación en los precios de las materias primas que beneficiará al Perú directamente,

Se observa también una contracción en el ritmo de desarrollo de los créditos bancarios

y un aumento de la cartera en mora, para resaltar la necesidad de poder monitorear de cerca la salud del sector bancario y empresarial.

En cuanto al Perú, su economía ha seguido avanzando a un ritmo vigoroso, respaldada por la expansión de la producción de cobre, el repunte del gasto público y el consumo privado aún dinámico, aunque la inversión privada sigue estando débil.



Figura 21. Precios de las principales materias primas (índice promedio 2010=100). Tomado de “Blomberg y BBVA Research,” por Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), 2016 (<https://www.bbva.com/es/wp-content/uploads/2017/04/Situaci%C3%B3n-Am%C3%A9rica-Latina-2do.-Trimestre-2017.pdf>).

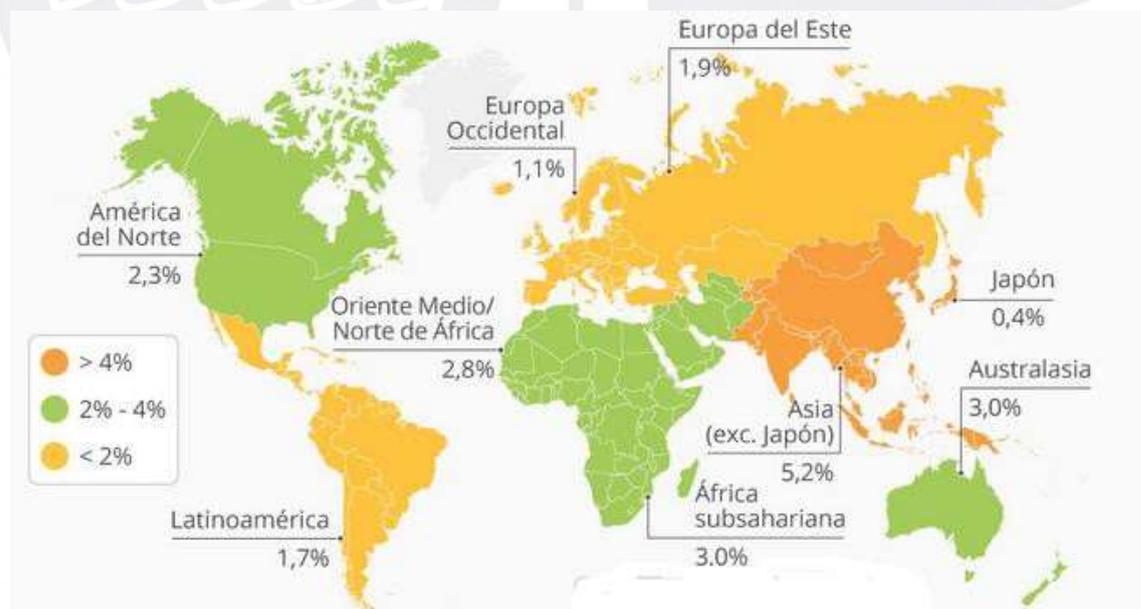


Figura 22. Crecimiento del PIB en 2017. Tomado de “World Economic Forum,” por Moreno G., 2017 (<https://www.weforum.org/es/agenda/2017/01/el-mapa-del-crecimiento-del-pib-en-2017>).

Se prevé que el PBI llegué a un 3.5% a fines del 2017. Dicho ratio podría ser mayor si se da una recuperación en la inversión privada y pública. Es importante tener presentes los últimos acontecimientos relacionados con el fenómeno El Niño en los primeros meses del año. En cuanto a la política monetaria, se señala que esta se ha mantenido relativamente laxa y que se observa positivamente que la inflación converge en su rango meta (Asbanc Semanal, 2016).



Figura 23. PIB mundial.

Tomado de “CaixaBank Research,” por CaixaBank, 2017 (http://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/documents/12-14_economia_inter_cast_cast_1.pdf).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En la globalización mundial, los límites económicos tienden a ausentarse; el poder de estas fuerzas es bastante variable entre países. Por ello deben ser evaluadas según las implicancias de cada realidad (D'Alessio, 2015). Aunque en algunas economías de desarrollo los niveles de desempleo han disminuido, análisis de la OIT revelan que es improbable que la crisis mundial por desempleo se resuelva, en especial en aquellas economías emergentes.

Las elevadas tasas de desempleo que aún se evidencian en el mundo y la perseverancia del empleo vulnerable en varias economías en desarrollo y emergentes continúan siendo lesivas

para el mercado laboral. Se calcula como cifra final de desempleo 197.1 millones de personas para 2015 y un incremento de 2.3 millones de personas para ubicarse en 199,4 millones en 2016 (*Perspectivas sociales y del empleo en el mundo, 2016-2017*).

Además, según la OIT, la tasa mundial de desempleo crecerá a 3.4 millones de personas. Es así que, para el presente, año el nivel de desempleados llegará a 201 millones, con un aumento de 2.7 millones de personas para 2018 (*Perspectivas sociales y del empleo en el mundo, 2017*)

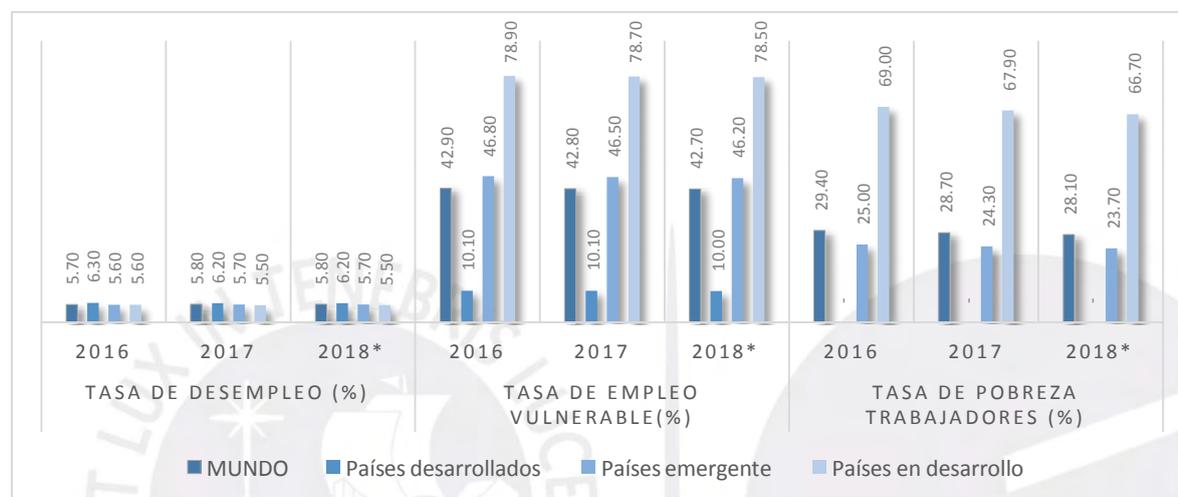


Figura 24. Tendencias y proyecciones del desempleo, empleo vulnerable y pobreza de los trabajadores 2016-2018.

Adaptado de “Últimas Noticias,” por Comunicado RSE, 2017

(<http://www.comunicarseweb.com.ar/noticia/la-oit-estima-que-el-desempleo-mundial-aumentara-en-34-millones-en-2017>).

Para los próximos años se proyecta que la población mundial alcance los 7,500 millones, en 2020 llegará a 7,700 millones, en 2040 a 9,100 millones, en 2060 a 10,100 millones, en 2080 a 10,800 millones y en 2100, según la ONU, la Tierra tendrá 11,200 millones de habitantes. La población se incrementará en los continentes de África y Asia, principalmente, y en Europa se reducirá la cantidad de habitantes hasta 2100. Un factor importante a tener en cuenta para la toma de decisiones en el futuro es que este efecto se deberá al aumento de la esperanza de vida en la población. Asimismo, la edad máxima de la población superará los 80 años. Es importante destacar en este análisis que este incremento

no tendrá un efecto en la distribución por sexo (la ONU declaró sus estimaciones sobre el futuro de la población mundial (ONU, 2017).

Un factor importante a tener presente en este análisis corresponde a la educación el GBM invirtió US\$ 50,600 millones en educación, entre los años 2000 y 2016, en dicho período el Banco Mundial duplicó el porcentaje de financiamiento de 5% al 10%, la inversión en 2016 llegó a US\$ 3600 millones. Es importante resaltar que en el mundo existe una preocupación interna (por país) y de los organismos internacionales, debido a que la educación es el factor más eficaz para reducir la pobreza, mejorar la salud, lograr una igualdad de género, paz y estabilidad (*Educación: panorama general*, Banco Mundial, 2017).

En el contexto internacional, la evolución y emergencia del orden global fragmentado hace necesario evaluar explícitamente el ancho internacional en las políticas, con el fin de alcanzar justicia social, equidad e integración. Un primer aspecto de la dimensión internacional de la política social está relacionado con el impacto fiscal del proceso de globalización financiera. Se hace necesario armonizar las políticas tributarias de los países en desarrollo con el fin de evitar la competencia para atraer inversión extranjera mediante reducciones cada vez mayores de impuestos a las utilidades y otros rubros vinculados con las rentas capitales. Esta armonización permitirá aumentar los ingresos fiscales para hacer frente a los gastos que implican los programas sociales.

Para ir hacia esta dirección se deben adoptar puntos de vista conjuntos y, frente a las negociaciones internacionales, actuar coordinadamente, buscando establecer reglas del juego para los flujos comerciales y financieros que sean menos desfavorables a los países en desarrollo (Sagasti, 2014).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Son las que se pueden caracterizar por su velocidad de cambio, una permanente

innovación científica, la aceleración del progreso tecnológico, y una difusión amplia del conocimiento, las cuales originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución (D'Alessio, 2015).

2016 no será un año que se caracterizará por la aparición de tecnologías nuevas y por la constatación de la irreversibilidad de su impacto en la distribución del poder, en el modelo económico e incluso en cuestiones éticas y legales.

La expansión de energías renovables continuará. Los costos de producción se han reducido considerablemente y estas siguen siendo competitivas en un contexto de precios de hidrocarburos bajos. El desafío más importante será el almacenaje y su integración en las redes eléctricas. El ingreso inesperado en los mercados de las baterías Tesla para uso doméstico o los avances en la autonomía de los autos eléctricos pronostican cambios de largo recorrido y con una fuerte dimensión geopolítica. Los exportadores de hidrocarburos reducirán su influencia global por la descartelización del mercado de la energía, y en el plano doméstico, se incrementará la presión para diversificar sus economías. Por otro lado, aumentará la relevancia de los productores de materiales escasos y, de avanzar la investigación en el campo de las baterías, uno de los principales favorecidos sería Chile, el principal productor mundial de litio.

Seguirá incrementándose la aparición de nuevos emprendedores, los cuales estarán abriendo nuevas vías de negocio, especialmente en el ámbito de la economía colaborativa. En 2016 se acelerarán la digitalización y la robotización de la economía y estas provocarán un debate más intenso sobre el futuro del trabajo y la educación. Estos adelantos también abrirán nuevos retos en términos de seguridad, en la medida en que grupos terroristas y redes criminales aprovechen los ángulos muertos de la economía digital.

Es inevitable repasar cómo ha cambiado la forma de comunicarnos e informarnos.

Hace dieciséis años se creó Wikipedia, y hace once, Twitter. Asimismo, surgen los intentos por controlar y reprobado los flujos de información, los límites a la libertad de expresión y sobre la recuperación de formas *vintage* de información, comunicación y activismo.

Así también, se tienen, en última instancia, los avances en materia de inteligencia artificial y robotización, los cuales generarán problemas de naturaleza ética y legal, parecidos a los que se han originado con los drones. La movilización de la comunidad científica, el liderazgo de activistas como Jody Williams, premio Nobel de la Paz 1997, que lanzó la campaña internacional para la prohibición de las minas antipersonas, y la creciente cobertura del fenómeno en la prensa, aumentarán la conciencia social sobre los riesgos que acarrea la investigación en sistemas armamentísticos autónomos, denominados popularmente como *killer robots* (Soler, 2016).

Según el *Informe Global de Competitividad 2016-2017* por octavo año consecutivo, Suiza se ubica en la primera posición como economía más competitiva, seguida por Singapur (2) y Estados Unidos (3). Holanda (4) mejora una posición por delante de Alemania (5). Suecia (6) y Reino Unido (7) suben tres lugares. Las tres restantes economías: Japón (8), Hong Kong (9) y Finlandia (10), cierran el ranking de los 10 primeros. Nuestro país registra una mejora en preparación tecnológica (92 a 88) y sofisticación empresarial (81 a 78). Sin embargo, en el aspecto de innovación, el Perú retrocedió del puesto 116 a 119 (*Informe Global de Competitividad, 2016-2017*).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Un factor importante en el análisis externo es considerar el impacto ecológico y ambiental que se tiene en el mundo. Incluso es un requisito que toda economía exige al momento de realizar transacciones internacionales.

Se hace necesaria la gestión conjunta para atacar problemas de alto impacto

ecológico y ambiental. La cooperación entre los gobiernos, corporaciones y asociaciones será clave para enfrentar estos problemas. En los últimos treinta años ha surgido un conjunto de problemas, como la lluvia ácida, la contaminación de ríos y cuencas, la reducción de la capa de ozono y el calentamiento global (o efecto invernadero) para proteger el medio ambiente, y también se ha dirigido la atención hacia la posibilidad de que las actividades humanas estén causando daños ambientales irreversibles.

La Organización de Naciones Unidas pronostica que los problemas originados por la escasez de agua dulce afectarán a dos terceras partes de la humanidad hacia 2025, lo que ocasionaría conflictos en todo el mundo. Se suma a esto la dificultad de predecir las características y el impacto del calentamiento global, el aumento en la temperatura promedio del planeta, que viene acompañado de grandes variaciones en las condiciones climáticas prevalecientes en regiones y zonas específicas puede causar graves daños a los ecosistemas.

La política exterior debe incorporar una extensión ambiental en forma implícita e incluir el manejo sostenible de los recursos naturales como uno de sus ejes principales. Paralelamente el comercio internacional y la transferencia de tecnologías se verán cada vez más afectados por consideraciones ambientales, en la medida en que se generalizan las prácticas para proteger el medio ambiente, garantizar el uso sostenible de los recursos naturales y conservar la biodiversidad. Por ejemplo, el Pacífico del Sur, que se ubica frente a Chile, Perú y Ecuador, es la zona con mayor potencial pesquero del mundo; los Andes tropicales son uno de los principales centros de biodiversidad en el mundo y se cuenta con vastas extensiones de bosques amazónicos que absorben los gases que generan el efecto invernadero. Esto ubica al Perú en una posición privilegiada y estratégica para las negociaciones internacionales sobre el uso de estos recursos y sobre el pago por los servicios ambientales que se prestan a todo el planeta (Sagasti, 2014).

3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de análisis de factores externos del Perú cuenta con catorce factores de éxito, de los cuales ocho corresponden a las oportunidades y seis a las amenazas, y como se puede apreciar en el resultado ponderado, 2.93 indica que el Perú aprovecha más del 50% de sus oportunidades de mejoras provenientes del exterior. Esto se ve reflejado en su política de puertas abiertas a la inversión y al comercio exterior. Se aprecia también en los tratados de libre comercio firmado en la última época y las buenas relaciones con sus socios comerciales alrededor del mundo, otro punto importante que resaltar es su política de gasto público, la cual permite tener reservas internacionales suficientes como para afrontar futuras crisis (ver Tabla 17).

3.5. El Perú y sus Competidores

La política comercial del Perú en los últimos años apuesta por una activa gestión de términos preferenciales para el comercio exterior a través de los acuerdos de libre comercio (TLC) con socios claves y estratégicos. Especialmente la negociación del TLC con EE. UU. marcó un hito fundamental y de importancia para el Perú, dado que permitió consolidar el acceso preferente al mercado estadounidense e impulsar un proceso de liberalización comercial más amplio, que ha estado emparejado con la reducción unilateral de aranceles y la negociación de multitud de otros acuerdos bilaterales.

Luego de esta firma, se sumaron las negociaciones comerciales con los grandes mercados del norte y de Asia. Es así como en 2009 entraron en vigencia los TLC con Canadá y Singapur, y durante 2010 lo hizo el tratado con China, para después realizar los acuerdos con la Unión Europea, Corea del Sur y Japón. Con esto se observa una estrategia comercial orientada a convertir al Perú en un país tanto exportador como importador, y consolidar más mercados para sus productos, desarrollar una oferta exportable competitiva y promover el comercio y la inversión.

Tabla 17

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Tratados y acuerdos internacionales los cuales brindarán acceso a mercados internacionales para la exportación.	0.09	4	0.36
2. Rápido crecimiento de las economías emergentes, mejora las condiciones económicas de la población.	0.08	3	0.24
3. El crecimiento económico global se acelerará al 2.7% este año y a un 2.9% en el 2018.	0.05	3	0.15
4. Crecimiento de la economía de América Latina para el 2017 del 1.3%.	0.06	4	0.24
5. La Globalización en la educación escolar y la oferta de estudios de posgrado en sus distintas modalidades ya sea intercambios , becas o pasantías.	0.05	3	0.15
6. La estandarización de la tecnología en todas sus facetas, todo producto terminado necesariamente debe cumplir con un estándar internacional.	0.04	2	0.08
7. Precios de las materias primas crecerían en el 2017: de un contracción del 29% en el 2104, una del 6% en 2015 y ahora aparecería con signo positivo.	0.09	3	0.27
8. Expansión tecnológica y de información que experimentan los consumidores en todo el mundo, incrementará la conectividad y obligará a replantear los vínculos entre empresas y clientes a nivel global.	0.06	2	0.12
Subtotal	0.52		1.61
Amenazas			
1. Bajo crecimiento de la economía China.	0.10	3	0.30
2. Conflictos bélicos en países el medio oriente y USA que podrían incrementar el precio del petróleo.	0.06	2	0.12
3. El crecimiento económico de la economía británica caerá del 2.0 en el 2016 a un 1.1 % este año y a un 1.3% en el 2018.	0.06	2	0.12
4. Políticas tributarias por USA podrían tener efectos adversos sobre la economía mundial, mayor protección para los productores estadounidenses.	0.10	3	0.30
5. Incremento de la tasa de interés por parte de la Resera Federal , ya que podría afectar los flujos financieros recibidos por los mercados financieros por los mercados emergentes.	0.09	3	0.27
6. Cuestionamiento de los tratados de libre comercio, como el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) y el tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).	0.07	3	0.21
Subtotal	0.48		1.32
Total	1.00		2.93

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

Tomado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*, F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Por lo tanto, se puede definir a los competidores de Perú como todos los países del mundo, porque el mercado es mundial, concentrándose el mayor potencial en el mercado asiático como la India y los Estados Unidos. Los países que figuran como principales proveedores son Estados Unidos, China y España. La apertura comercial y la libertad

económica que tienen estos países los vuelve *hubs* perfectos para el comercio internacional peruano.

Países geográficamente cercanos, como Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Argentina, sí presentan un intercambio comercial importante con el Perú y no figuran dentro del *top* del ranking, porque los montos de exportación e importación no alcanzan la representatividad mundial de los países antes mencionados, como se muestra en la Figura 26.

A continuación se grafican las cinco fuerzas de Porter para identificar los diversos actores mundiales, y sobre todo latinoamericanos. Se puede apreciar que sus compradores principales son China, Estados Unidos, Suiza y Canadá. Por otro lado, los más importantes proveedores son nuevamente China, Estados Unidos, México y Brasil. Como nuevos entrantes se encuentran países del Asia y Centroamérica. Finalmente los competidores directos son Chile, Colombia y Bolivia, países vecinos de la región (ver Figura 26).

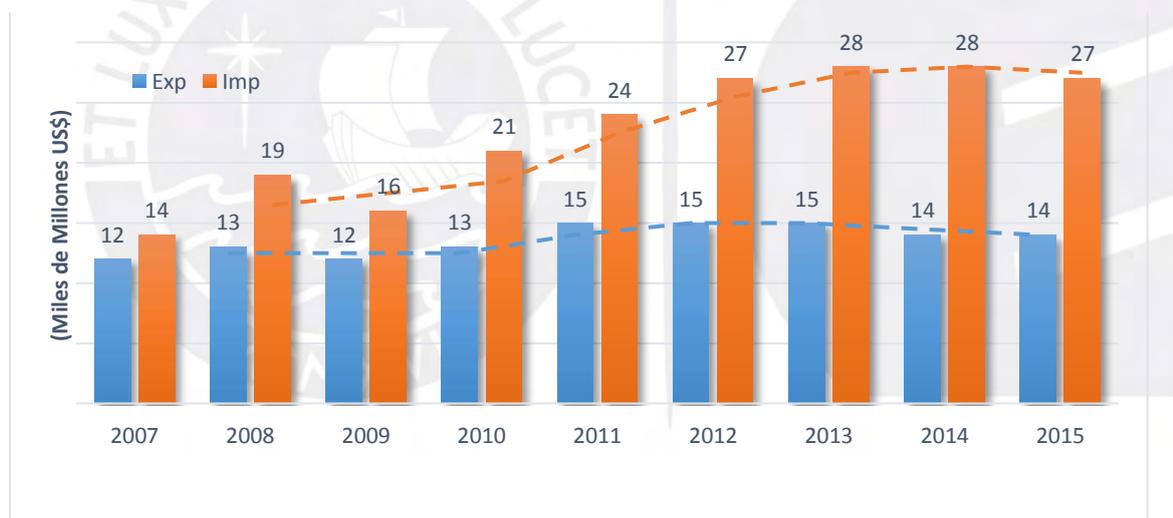


Figura 25. Exportaciones e importaciones FOB: 2007-2015 (miles de millones de US dólares).

Tomado del “Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 - 2018 (p. 17),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017c (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017-presentacion.pdf>).

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Según muestra la Figura 27, los principales proveedores (importaciones) son Estados Unidos, China y México; solo estos tres concentran el 40.99% de participación de 15,517

millones de dólares generados en 2015. Debido a la gran necesidad interna de productos terminados, bienes intermedios y bienes semielaborados, los proveedores mencionados tienen un alto poder de negociación. Los principales productos de importación son combustibles, vehículos, equipos electrónicos y bienes de consumo duradero, todos ellos de alta demanda interna y pocos sustitutos de manufactura interna. Por lo tanto, su poder de negociación es elevado y solo se limita a hacer cumplir estándares internacionales de calidad y cuidado del medio ambiente, con el fin de obtener productos de calidad y adecuados para nuestra población.



Figura 26. Cinco fuerzas de Porter.

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

Muchos de los productos que compramos del extranjero tienen precios definidos por

el mismo mercado, debido a las grandes economías de escala existentes en el planeta. Perú como país demandante de productos no define en prácticamente ningún caso el precio o la oferta de dichos productos, tradicionalmente somos proveedores de materias primas que se rigen con precios internacionales más conocidos como *commodities*, en algunos casos como la agroindustria no tradicional el Perú es proveedor exclusivo sin embargo seguimos rigiéndonos por precios internacionales de productos sustitutos.

Tabla 18

Importación FOB, según uso o destino económico: 2014-2015 (millones de US\$)

Uso o Destino Económico	2014	2015	Var. %
Total 1/	27553.7	26790.5	-2.8
I Bienes de Consumo	6924.9	6945.3	0.3
1. Bienes de Consumo no Duradero	3040.1	3248.8	6.9
2. Bienes de Consumo Duradero	3884.8	3696.5	-4.8
II Materias Primas y Productos Intermedios	8844.5	8991.8	1.7
3. Combustibles, Lubricantes y Productos Conexos	1525.9	1637.3	7.3
4. Materias Primas y Productos Intermedios para la Agricultura	617.1	623.7	1.1
5. Materias Primas y Productos Intermedios para la Industria	6701.6	6730.8	0.4
III Bienes de Capital y Materiales de Construcción	11731.7	10825.1	-7.7
6. Materiales de Construcción	847.6	898.7	6.0
7. Bienes de Capital para la Agricultura	120.4	134.5	11.6
8. Bienes de Capital para la Industria	8571.2	7660.6	-10.6
9. Equipos de Transporte	2192.5	2131.4	-2.8
IV Diversos	31.9	7.7	-75.9

Nota. 1/ Incluye donaciones. Tomado de "Principales indicadores macroeconómicos," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

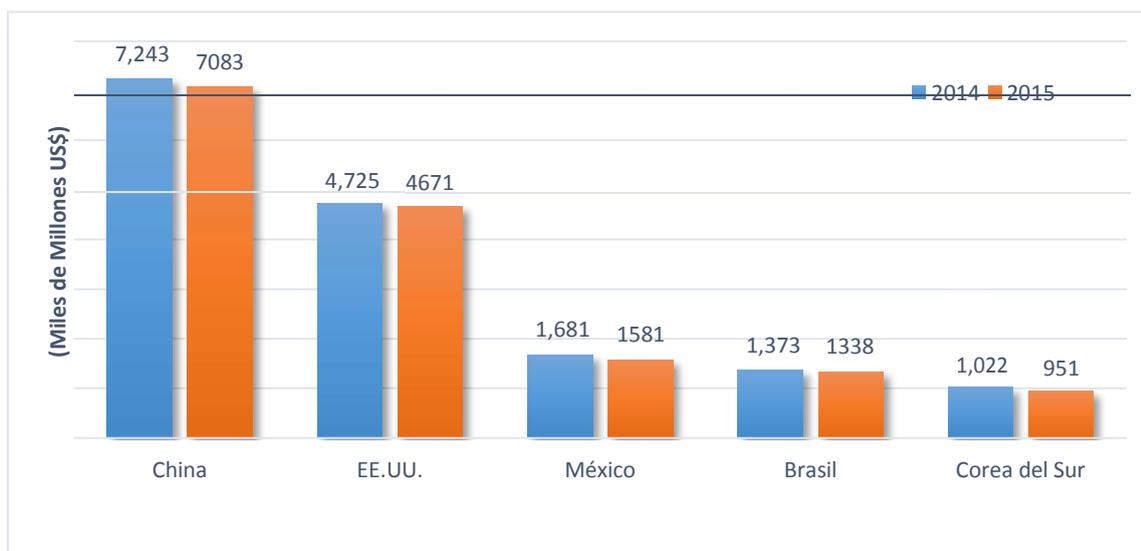


Figura 27. Importaciones FOB, según su origen: 2014-2015 (miles de millones de US dólares).

Tomado de “Principales indicadores macroeconómicos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En cuanto a los socios, la proyección inicial se enfoca en aquellas naciones que representan las mayores interacciones comerciales con el Perú. Se identifica en primera instancia a China (21.82%); le siguen Estados Unidos (15.2%), Suiza (7.98%), Canadá (6.97%), en los cuales se concentra el 51.89% de todas las exportaciones de 2015.

Debemos tener en cuenta que, por más que dichos países técnicamente sean compradores, realmente son socios de negocio bilaterales, porque se mantiene un acuerdo tipo TLC o de libre comercio en general para poder vender productos a precios competitivos en el mercado. Vale la pena mencionar que uno de los principales generadores de ingreso es la exportación de minerales como materia prima para las grandes industrias. Por lo tanto, la función del país se limita la explotación de recursos naturales más a que una economía industrializada.

El poder de negociación de los compradores es alta por la inmensa cantidad de oferta que tienen sobre los productos que comercializamos. En los últimos años, se ha tratado de cambiar el enfoque de país explotador de recursos naturales a un país donde se genere un

valor agregado a la oferta. Existen nuevos pilares, como la gastronomía, la agroindustria especializada (productos no tradicionales), el desarrollo de *software*, el turismo formal, etc. Sin embargo, aún falta un largo trecho como para tener una influencia real sobre los compradores donde el Perú pueda decidir las condiciones de compra.

Para mejorar la oferta es necesario que el Estado tenga relaciones y genere alianzas con las industrias privadas para compensar las grandes deficiencias que presenta el proceso exportador, siendo las principales restricciones los sistemas de transporte, lo que genera mayores costos logísticos o el mismo tipo cambiario del dólar. De esta manera revertiremos ese alto poder de negociación de los compradores (Tabla 18 y Figura 24).

Tabla 19

Exportación FOB, según Sector Económico: 2014-2015 (millones de US\$)

Sector económico	2014	2015	Var. %
Total	14,168.0	13,877.1	-2.1
I Productos tradicionales	7,238.0	7,242.5	0.1
Pesquero	6,16.8	498.2	-19.2
Agrícola	295.7	281.5	-4.8
Minero	4,933.7	5,393.8	9.3
Petróleo y gas natural	1,391.8	1,069.0	-23.2
II Productos no tradicionales	6,881.6	6,600.0	-4.1
Agropecuario	2,403.2	2,583.7	7.5
Textil	1,054.3	794.1	-24.7
Pesquero	677.4	588.7	-13.1
Químico	979.5	904.6	-7.6
Metalmecánico	545.8	513.6	-5.9
Siderometalúrgico	361.4	380.7	5.4
Minería no metálica	429.1	439.1	2.3
Resto	430.9	395.4	-8.2

Nota. Tomado de “Principales indicadores macroeconómicos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

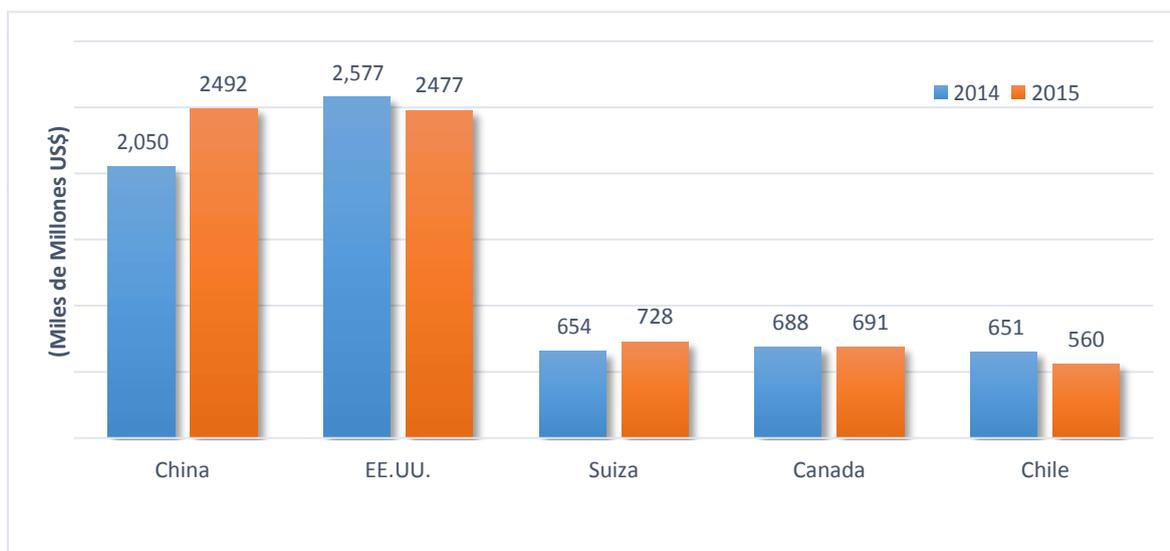


Figura 28. Exportaciones FOB, según país de destino: 2014-2015 (miles de millones de US dólares).

Adaptado de “Principales indicadores macroeconómicos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

En el contexto global, donde todas las fabricaciones de los productos pueden desarrollarse en ambientes diferentes y hasta de forma artificial, es donde los productos sustitutos toman preponderancia común dentro de la oferta y tratando de resaltar la variada diversidad de productos naturales que por lo general difícilmente se pueda encontrar en otros países del mundo, tomando el caso de los espárragos, la palta, así como la quinua, el café orgánico, arándanos y otros diversos productos con alto porcentaje nutricional y además de ello de gran calidad, generando en estos productos un poder diferenciador con respecto a sus sustitutos, los cuales no necesariamente cuentan con un mercado fijo.

Como se mencionó anteriormente, el país es destacado por ser explotador materias primas, como la minería y pesquería, pero lamentablemente también es la realidad de países de la región como Chile, Colombia y Bolivia, quienes cuentan con una gran oferta de productos sustitutos para el libre mercado comercial.

El turismo no tradicional y la gastronomía aumentan el abanico de ofertas del Perú, lo que permite mostrar al mundo una nueva propuesta de productos, donde el Estado y la

empresa privada suman esfuerzos para realizar la promoción de estos productos, donde principalmente mencionamos a la marca Perú, que tiene objetivo principal ser el impulsor de los sectores que tienen mayor impacto con el mercado internacional.

Sim embargo, debemos considerar que los productos peruanos, principalmente aquellos denominados parte de las exportaciones no tradicionales, tienen características de ser inusuales, singulares y sobre todo que son escasos, pero por sobre todo, tienen como característica una alta calidad. En lo que respecta al rubro textil, el Perú cuenta con un insumo de primera, como el algodón, el cual es reconocido y utilizado en las confecciones más delicadas y finas, donde se valora la fibra de alpaca y de vicuña, animales que se encuentran en hábitats adversos con climas especiales —por ende, en pocos lugares del mundo— y por ser comparativamente de una calidad superior a la lana de oveja.

Con respecto al café gourmet, es orgánico y cultivado con alto grado de conocimiento en cuanto cuidado por la tierra y el amor que se requiere para ello. Así también ocurre con la apertura ante el mundo del sacha inchi, planta usada desde sus orígenes incaicos, en tiempos y momentos inmemorables. Algo similar sucede con la fruta de la lúcuma y con otros tantos productos, sean naturales o industriales, que el Perú da a conocer y que hasta la actualidad no tienen productos sustitutos que lo igualen o superen.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Nuestros productos de mejor calidad siempre tienen la posibilidad de atraer posibles imitadores, por lo tanto nuevos competidores entrantes. Es muy conocida la tendencia de China por imitar todo aquello que considere de alto valor o redituable en el corto plazo para abrirse paso en nuevos mercados, ofreciendo productos de bajo costo con una mano de obra barata.

Por otro lado, los países de la región pugnan por tener participación en los mercados como Estados Unidos y el Asia, realizando nuevos TLC y con la guerra de precios sobre

commodities o insumos, como es el cobre, la harina de pescado u otros minerales que tienen gran demanda en el sector tecnología.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

El sector de la exportación de minerales, harina de pescado y productos agrícolas no tradicionales comprende en gran medida la mejor oferta país, pero es claro que tenemos algunos rivales en la región, especialmente el vecino país del sur, Chile, el cual cuenta no solo con casi los mismos recursos naturales que el Perú sino que agrega valor a sus productos con una oferta mucho más industrializada. Como sabemos, Chile ocupa el primer lugar en la exportación de cobre en el mundo y el Perú intenta seguir sus pasos en el mercado de minerales. Por otro lado también cuenta con un litoral de grandes dimensiones y muy abundante en especies como el atún y otros de gran potencial en el mercado mundial. Al igual que el Perú, está en una constante búsqueda de productos de exportación no tradicionales para potenciar su diversidad de productos y eliminar la posibilidad de nuevos entrantes o de sustitutos.

La competencia en la región no se limita a Chile, ya que también tenemos a Bolivia como un competidor en el mercado de minerales y productos agrícolas. Por lo tanto, como se puede apreciar, existe una rivalidad evidente entre los competidores de la región, quienes pugnan por tener la mayor participación en los mercados extranjeros, como EE. UU. y la zona asiática.

3.6. El Perú y sus Referentes

El Perú económicamente representa la quinta potencia en América Latina con referencia al PBI nominal, que ha sido influenciado por su compleja y variada geografía. Los datos publicados anualmente por el FMI muestran que, hasta el año 2015, la economía total de Perú tuvo un descenso: el PBI llegó a situarse en los 192,141 millones de dólares (FMI, 2016). En la cuestión sobre la división de este PBI por la cantidad de habitantes del país, el

Perú posee un PBI per cápita de 5,726 dólares (en nominal) y un PBI per cápita de 12,194 dólares (en PPA).

Su principal referente económico es el mercado de EE. UU.; sin embargo, teniendo en cuenta las enormes diferencias, la economía peruana es mucho más parecida a la de sus vecinos en la región que a la del gigante país estadounidense. El Perú, como país, tiene un modelo básicamente conservador y que apoya su economía en primer orden en explotar sus recursos naturales. Aún está en un proceso de cambio con respecto a industrializar su mercado interno y tener una economía basada en la exportación. El Perú se ubica en una situación de creciente desarrollo económico, a la expectativa de que se concreten los nuevos tratos y acuerdos relacionados con el libre comercio para potenciar su rendimiento y posición dentro de la región de Latinoamérica, y ser atractivo para la inversión y presencia de economías extranjeras.

Se espera que en un plazo aproximado de 10 años, y manteniendo un nivel de crecimiento promedio del 3.5%, el país se convierta en una economía sólida y atractiva para la inversión, como fue el caso de alguna de las nuevas potencias del continente asiático, para este proceso debemos trabajar en muchos frentes y solucionar problemas de fondo en la sociedad.

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

“La matriz de perfil competitivo (MPC) nos aporta con la identificación de los competidores principales que tiene la organización, así como identificar sus fortalezas y debilidades en base al posicionamiento estratégico de alguna organización referente, que se compara con otra considerándola como muestra” (D’Alessio, 2008, p. 145). Tanto la matriz de perfil competitivo como la matriz de perfil referencial se representan en la Tabla 20 y la Tabla 21. Cuentan con ocho factores claves de éxito.

Publicidad. La competencia que se da entre los países por generar la atracción y la

mayor cantidad de inversores internacionales, así como la de turistas, donde el enfoque es poder incrementar el consumo y ventas de sus productos y servicios y posicionarse con respecto a los demás países, entre otras cosas. Para ello la fortaleza a considerar es la de una publicidad positiva y fuerte que aporte a conseguir la ventaja competitiva, siendo la llave para obtener un mejor y mayor impacto en la gente.

Calidad de producto. La calidad con que se mide un producto o servicio se debe al grado o expectativa que el cliente espera de él; representa una fijación que tiene el consumidor y que lo relaciona con dicho producto o servicio, así como la capacidad para cumplir sus expectativas.

Demanda. Permite al país balancear lo que ofrece en comparación con lo que se requiere en el mercado y donde pueda identificar las posibles oportunidades de abastecimiento al mundo exterior. Para realizar las necesidades y poder cuantificarlas se utilizan las herramientas estadísticas y proyecciones.

Oferta. El país evalúa su posición y mide su capacidad para poder ofrecer el bien o servicio que se requiera consumir y que tenga demanda en el mercado exterior. Es por esta que se desarrolla. De ahí la necesidad de desarrollar una atractiva oferta exportable, donde la organización pueda enfocarse en la optimización de los costos y ser competitiva en sus procesos de tal manera que pueda determinar un precio acorde con el mercado.

Asociatividad. Es la estrategia que permite fortalecer los procesos propios de la gestión de la organización, donde se enfoca en la mejora de las negociaciones para lograr una correcta oferta exportable. Cabe resaltar que los integrantes del equipo deben tener la suficiente afinidad y enfoque en los objetivos, así como la claridad que es fundamental para el éxito del país.

Institucionalidad. El conocimiento de las leyes y normativas que rigen el mercado público y privado que harán el éxito o no de los procesos de exportación, lo que llevará a consolidar el negocio.

Valor agregado. Dentro de todos los aspectos, es en muchos casos el factor preponderante en las negociaciones, pues brinda el adicional importante al bien o al servicio, donde el incremento en su valor respecto de la calidad y satisfacción al cliente le otorgará el posicionamiento al país dentro de ese mercado, con un reconocimiento e imagen comercial superior.

Participación de mercado. La participación de mercado es un resultado de competitividad, donde se orienta y da el rumbo que se está siguiendo con el objetivo de que el Perú pueda compararse con sus principales competidores.

La MPC toma en cuenta a los países de la región que son competencia directa del Perú en la oferta de productos de exportación; por ello se decidió trabajar con Chile, Colombia y Ecuador. El mayor resultado obtenido de la MPC fue de Chile, con 3.35 de total ponderado; lo sigue en puntaje Colombia, con un total ponderado de 2.95, y el menor total ponderado en Ecuador, con 2.10. El resultado de esta matriz refleja la realidad actual de la región y lo mucho que hay por hacer en el desarrollo de la industria.

En los resultados de la matriz MPR vemos que el mayor puntaje ponderado lo obtiene Estados Unidos, con un total de 3.9, ya que los factores de publicidad, calidad de producto, demanda, asociatividad, institucionalidad, valor agregado y participación de mercado tienen un alto valor dentro de ese país. Por otro lado, se deben potenciar los factores de éxito en el caso del Perú, ya que es el país que tiene el puntaje más bajo. Se debe trabajar en la mejora de los temas relacionados con la demanda de productos y las políticas de Estado, para poder lograr con éxito la visión planteada para el año 2030.

Tabla 20

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores de éxito	Perú		Chile		Colombia		México		
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Publicidad	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	4	0.6
2 Calidad de producto	0.10	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2
3 Demanda (exportaciones)	0.20	3	0.6	4	0.8	3	0.6	3	0.6
4 Oferta (importaciones)	0.10	1	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4
5 Cooperación	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2
6 Institucionalidad (gobierno)	0.20	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
7 Producto terminado	0.10	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4
8 Participación de mercado	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15
Total		1	2.95		3.35		3.00		3.15

Nota. 4/ Fortaleza mayor; 3/ Fortaleza menor; 2/ Debilidad mayor; 1/ Debilidad menor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.), F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 21

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

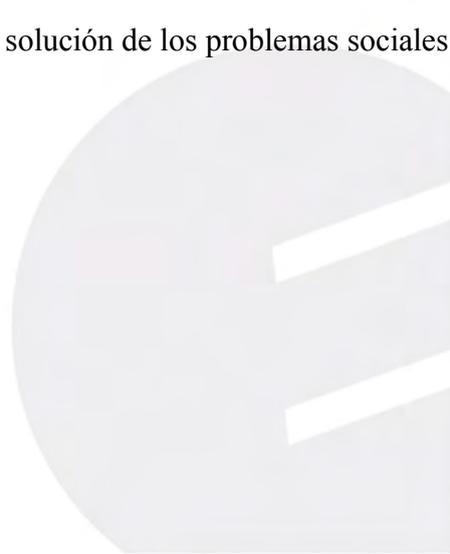
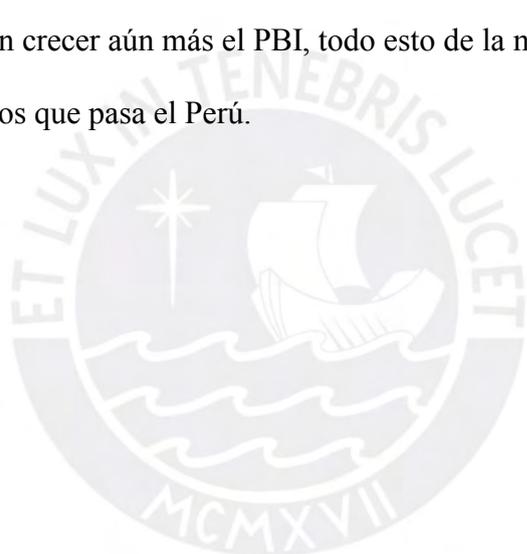
Factores de éxito	Peso	Perú		Noruega		Singapur		Alemania	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Publicidad	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Calidad de producto	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Demanda (exportaciones)	0.20	3	0.6	3	0.6	4	0.8	4	0.8
Oferta (importaciones)	0.10	1	0.1	3	0.3	5	0.5	3	0.3
Cooperación	0.10	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Institucionalidad (gobierno)	0.20	3	0.6	4	0.8	3	0.6	4	0.8
Producto terminado	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Participación de mercado	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15
Total	1		2.95		3.60		3.90		3.85

Nota. 4/ Fortaleza mayor; 3/ Fortaleza menor; 2/ Debilidad mayor; 1/ Debilidad menor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.), F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.8. Conclusiones

La economía del Perú se basa principalmente en explotar, procesar y exportar los recursos naturales. Dentro de ellos consideramos a los productos de los sectores mineros, así como los del agro y pesquería, y los potenciales turísticos. Aunque en los últimos años se está presentando una importante y atractiva diversificación en los que a servicios e industrias ligeras se refiere, el mercado deberá lograr un nivel de industrialización más elevado para dejar de depender de precios internacionales y de economías extranjeras.

Actualmente el Perú se encuentra en una posición privilegiada con respecto a los vecinos de la región, con un crecimiento sostenido mayor de 3.5% por más de cinco años, por lo tanto es la oportunidad ideal para atraer inversiones extranjeras que mejoren el mercado interno y hagan crecer aún más el PBI, todo esto de la mano de la solución de los problemas sociales por los que pasa el Perú.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna corresponde al análisis que se realiza a la organización, revisando sus fortalezas y puntos de mejora. Con esta información podremos determinar la consistencia de los objetivos planteados tanto en el corto plazo como en el largo plazo, la cual debería estar respaldada por una estrategia que permita conseguir dichos planes.

La evaluación interna trata de potenciar las fortalezas y minimizar o neutralizar las debilidades. Por lo tanto, la organización primero deberá identificar sus ventajas competitivas, las que se pueden interpretar como fortalezas porque no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Identificar competencias es el primer paso a la construcción de ventajas competitivas que servirán para contrarrestar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas (D'Alessio,2015).

En cuanto al país, realizaremos el análisis de las competencias que tiene actualmente el gobierno de turno y confirmar la sostenibilidad de las propuestas realizadas para 2021.

4.1.1. Administración y Gerencia (A)

En los últimos años, los líderes políticos no han logrado alcanzar los objetivos trazados en el Informe Global de Competitividad 2016-2017 (WEF, 2016), los cuales se miden a través de 12 pilares dispuestos en factores básicos, de eficiencia e innovación, donde el cumplimiento eficiente de cada uno de ellos acerca al sueño de convertir al Perú en un país competitivo, desarrollado y sostenible.

El Perú es un país con una riqueza mineral, animal y vegetal útil para el desenvolvimiento económico. La mayoría de los líderes políticos ingresaron al gobierno con promesas y megaproyectos que garantizarían la consecución de las metas propuestas; no obstante, la falta de estrategias y un riguroso programa de ejecución y control hizo que estos planes quedaran en solo buenas propuestas, lo que se evidencia en el poco avance en los

factores básicos, entre ellos educación, capacitación e infraestructura (WEF, 2016).

A puertas del bicentenario, el Perú se encuentra rezagado en comparación con las principales potencias económicas. Por ello se considera necesario una mayor dedicación a los objetivos claves (12 pilares), los cuales se tomaron en consideración dentro de las estrategias propuestas por el CEPLAN (2011). Su cumplimiento colocará al Perú en un nivel más competitivo en los ámbitos regional y mundial.

La conformación del gobierno actual consta de profesionales que no han registrado relación con la política, con excepción del actual presidente, que ya desempeñó funciones en ese nivel. Según la biografía de la Presidencia de la República del Perú, el actual presidente tiene una larga experiencia empresarial y gubernamental. En su carrera política ha desempeñado cargos como ministro de Energía y Minas en el gobierno de Fernando Belaunde y ministro de Economía y Finanzas y presidente del Consejo de Ministros durante el gobierno del presidente Alejandro Toledo (Presidencia de la República del Perú, 2017a).

El presidente Pedro Pablo Kuczynski ha desempeñado importantes cargos para el sector privado alrededor del mundo. Trabajó en el sector minero en África Occidental (1977-1980), participó como miembro del directorio de empresas como Ternium Inc. (NYSE, 2017), Southern Perú Copper Corporation (2003-2004), Tenaris (2003-2004), CS First Boston (1992-1996), R.O.C. Taiwan Fund (1983-2001), Siderúrgica Argentina (1996-2001), Toyota Motor Corporation (1996-2001), Edelnor S.A. (1996-1999), MagCooper (1995-1996) y Compañía de Acero del Pacífico (1992-1995) (Presidencia de la República del Perú, 2017a).

El Consejo de Ministros está conformado por un gabinete más técnico que político: seis economistas, tres abogados, tres ingenieros y tres sociólogos, entre otros. El primer ministro, Fernando Zavala Lombardi, cuenta con experiencia política al haber desempeñado la función de viceministro de Economía en los años 2002-2005; posteriormente fue ministro de Economía y Finanzas en 2005-2006; fue presidente ejecutivo de Backus & Johnston entre

2013 y 2016 y desempeñó el cargo de gerente general del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) entre 1995 y el año 2000 (Presidencia de la República del Perú, 2017b).

Asimismo, se puede revisar la hoja de vida de los ministros que representan las principales carteras en la conducción del país entre ellos; (a) el ministro de Economía y Finanzas, Alfredo Thorne Vetter, es licenciado en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP); magíster en Desarrollo Económico por la Universidad de Cambridge y doctor en Economía por la Universidad de Oxford. En el ámbito profesional, trabajó en el Banco Mundial y fue director general de Análisis para América Latina del JP Morgan Chase Bank (Presidencia de la República del Perú, 2017c); (b) el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) está liderado por Bruno Giuffra Monteverde, quien es bachiller de la Universidad de Lima y MBA *cum laude* del Babson College (EE. UU.). Ha sido presidente ejecutivo de Promotick, Distana, Cuponium y Florerías Unidas y director de la Liga Peruana de Lucha contra el Cáncer (Presidencia de la República del Perú, 2017d); (c) el ministro de Trabajo y Promoción del Empleo, Alfonso Grados Carraro, ocupó el cargo de vicepresidente de operaciones del Banco Internacional del Perú (Interbank) y fue gerente corporativo de Recursos Humanos de Backus y Johnston; es licenciado en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico (UP) y cursó el MBA Internacional en la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile (Presidencia de la República del Perú, 2017e); (d) la ministra de Educación, Marilú Martens, inició su vínculo con el Estado en enero de 2010 cuando asumió como directora general del Colegio Mayor Secundario “Presidente del Perú”. En 2012 fue elegida vicerrectora de Innovación y Calidad de la Universidad de Ciencias y Arte de América Latina (UCAL). Se desempeñó como directora general de la Dirección General de Servicios Educativos del Ministerio de Educación (MINEDU) (Presidencia de la República del Perú, 2017f).

Dentro de la revisión del plan del gobierno, se puede indicar que esta carece de una misión debidamente estructurada: solo cuenta con una visión enfocada en términos de generar riqueza para toda la sociedad, seguridad para los ciudadanos, y aprovechar las oportunidades perdidas basándose en la constitución de un Estado eficiente, representativo, gestor de oportunidades y transparente. Así, la visión que se establece en los próximos cinco años se resume en: “articulación de una nación próspera, con un desarrollado sostenido, donde prime la justicia y el bienestar social, y donde las instituciones del Estado garanticen una vida pacífica y digna para esta y futuras generaciones” (Peruanos Por el Kambio, 2016).

La propuesta de gobierno de Pedro Pablo Kuczynski para un país próspero indica abocarse a cuatro ejes para estimular un crecimiento del 6% al año a partir de 2018: (a) poner en marcha un programa de reactivación económica basado en la inversión extranjera y la potenciación de la industria local; (b) retomar la reforma estructural de los poderes del Estado, descentralizando y creando un gobierno electrónico; (c) internacionalizar la educación sobre la base de la meritocracia y la oficialización del inglés como segunda lengua, y (d) fortalecer la diversificación productiva dentro del país y por medio de alianzas con países desarrollados de todo el mundo.

Analizando cada una de estas propuestas, se encuentran relacionadas básicamente con el estímulo a la inversión privada; la simplificación y reducción de tasas de impuestos generando exoneraciones fiscales a industrias modelo o importantes inversiones extranjeras, reanimación de los proyectos mineros y de infraestructura paralizada, en donde, según se indica, se encuentran inversiones por 20,000 millones de dólares en proyectos mineros y 4,000 millones de dólares en infraestructura, que equivalen al 12% del PBI (Peruanos Por el Cambio, 2016). Dentro de lo que se espera de la administración pública es que se desarrolle los mecanismos de coordinación en políticas nacionales que permitan dar solución, con articulación e integración, a los problemas con el soporte de los organismos pertinentes, así

como evitar las controversias de los conflictos sociales, generando los espacio de diálogo que presenten mejoras de la calidad regulatoria y que permitan destrabar los proyectos de inversión que actualmente se están observados. Adicionalmente, implementación de la gestión por resultados en las entidades públicas, donde la meritocracia sea pilar fundamental para el desarrollo profesional , así también en cuanto a la descentralización donde se empodere a los gobiernos regionales y locales generando confianza en las instituciones del estado, siendo el poder ejecutivo la primera entidad en realizar su descentralización. El entorno tecnológico deberá estar relacionado con las actividades públicas siendo fundamental un gobierno electrónico, con ello se buscara combatir los altos niveles de la corrupción adicionando políticas que garanticen un gobierno abierto y transparente que brinde información relacionada al desempeño de sus entidades y servicios en línea. Finalmente, como último punto y no menos importante está el reforzar el estado de derecho donde se requiere la interacción de las instituciones tutelares, como la Contraloría General de la República, Ministerio Público, Ministerio de Justicia y Poder Judicial.

En lo que respecta a las perspectivas que se generan en torno al Poder Legislativo, la inestabilidad, intereses partidarios y personales son los que detienen los avances en regulación y fiscalización a las entidades públicas. Para 2030 se espera tener un Parlamento con 40% menos de congresistas y con 30% menos en el número de comisiones e integrantes, así como incrementar la representatividad de las regiones, y donde sea factible la revocatoria en caso no de cumplir con las expectativas de la población.

Hay leyes que se deben revisar enfocándose en el desarrollo de la población vulnerable en cuanto al acceso a la salud y al bienestar social, así como también la lucha directa contra el narcotráfico, la minería ilegal y tala de árboles, actividades que llevan a generar trata de personas. Por otro lado, la reforma judicial y los aspectos penitenciarios y de

reinserción en la sociedad. Del mismo modo, decisiones para consensuar en temas coyunturales, como el aborto, la pena de muerte por violación o la lucha por la ideología de género, tema en el cual está directamente relacionada la Iglesia. La legislación debe enfocarse como fin supremo en el bienestar y cuidado de las personas.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

En los últimos años, el Perú viene desarrollando una política de promoción y publicidad en todos sus sectores. Esta iniciativa ha registrado mayor fuerza a inicios del siglo XXI, liderada por el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE, 2016). Para los próximos años se han establecido los objetivos estratégicos al 2030 que a continuación se detallan:

- Convertir al Perú en una potencia regional emergente en comercio bilateral, alianzas y tratados de libre comercio.
- Contribuir a la competitividad e imagen del país basándose en la promoción y explotación del patrimonio cultural y natural.
- Proteger los derechos de los ciudadanos fomentando la igualdad e inclusión social, al igual que la protección de los peruanos que residan en el extranjero.
- Fortalecer, ampliar y crear lazos de intercambio, cooperación y asociación internacional en los ámbitos regional y global, para un desarrollo sostenible del país.

La labor de este ministerio abarca la representación del país en los planos cultural, económico, acción consular, político y protección migratoria en favor de peruanos que conforman las comunidades peruanas en el exterior.

También se cuenta con PromPerú, organismo técnico especializado dependiente del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), dedicado a la promoción del Perú en materia de exportaciones, turismo e imagen. Dentro de sus funciones están: (a) formular, aprobar, ejecutar y evaluar el Plan Estratégico y Operativo institucional de promoción de exportaciones, el turismo y la imagen país; (b) administrar, difundir, desarrollar, supervisar y

posicionar el uso de la Marca Perú en el ámbito internacional; (c) supervisar, desarrollar y gestionar las actividades de promoción, investigación de mercados, orientación, gestión de información, asistencia y capacitación empresarial, en materia de exportaciones, turismo e imagen país, en los ámbitos nacional e internacional; (d) apoyar actividades de las entidades del sector público y privado que tengan la potencialidad de reportar un retorno promocional de las exportaciones, y (e) coordinar con las distintas entidades del sector privado las estrategias en materia de exportaciones (PromPerú, s.f.b).

El Perú se encuentra en la ubicación 56 de mayor economía de exportación en el mundo. Sus mercados objetivos son, principalmente, la China y Estados Unidos, seguidos por países como Suiza, Canadá y Brasil.

Según OEC (2015), en el sector de minería, el mix de productos que tiene mayor demanda en el mundo está relacionado con el cobre y el oro, así como con el refinado de petróleo y cobre. También están los demás metales, con menor impacto, como plata, zinc, molibdeno y estaño, que tienen como principal destino a China. Las oportunidades están relacionadas con el incremento de las exploraciones de nuevos yacimientos, hasta llegar al 1% del territorio nacional, así como la explotación con un indicador superior al 1.5% para 2030.

En el sector de pesquería, el país es el mayor productor de harina de pescado del mundo, con destino a los países de China, Alemania y Japón. Así también, se exportan recursos hidrobiológicos congelados, principalmente trucha, concha de abanico y tilapia. Es en estos productos donde tenemos una ventaja en comparación con los demás competidores en cuanto a la materia prima. El objetivo es hacer crecer la pesca para consumo humano, pero se deben resolver primero las diferencias en cuanto a la pesca ilegal y extranjera para obtener confiabilidad en la comercialización.

En el sector agroindustrial, ha habido un alto crecimiento en la oferta de exportación de los principales productos, como café, uva, espárragos, palta fresca, quinua, tarwi o

cañihua, que tienen características altamente proteicas y cualidades nutricionales, y que en los últimos años han desarrollado su tecnificación y se posicionan debido a su calidad y presencia de marca. Ello se ve reforzado con acuerdos comerciales que favorecen el comercio de los productos, donde el sector privado es un pilar importante dentro de este desarrollo, con el soporte de la Sociedad Nacional de Industrias y la Asociación de Exportadores. Además, hay una oferta con poco desarrollo de productos como las habas, legumbres y maíces, también las hierbas aromáticas, plantas nativas y frutos como la cocona, guanábana y aguaje, que tienen alto valor nutricional y alta demanda en los países asiáticos. Con una mayor productividad y mejora en las condiciones de la infraestructura, se puede obtener un crecimiento del 20% en este sector en los próximos cinco años.

En el sector turismo y gastronomía, es necesario enfocarse en la atracción de nuevos mercados que aportarán en el desarrollo de la Marca Perú. La inversión es un pilar importante para su posicionamiento mundial, considerando que aún existe una oportunidad de mejorar en muchos otros sectores. Si realmente el objetivo del actual gobierno es lograr el verdadero desarrollo económico, este deberá reforzar la estrategia de marketing del país, instalando oficinas de comercialización en el exterior que respalden el desarrollo de industrias objetivo y dejar de confiar en que solo el sector turismo será la base del desarrollo económico. Hace falta empoderar a los consulados y desarrollar más tratados que aporten al comercio y abran nuevos mercados para posicionarse como el principal destino en la región.

En el sector forestal, como referencia, cerca del 50% de la superficie del país está cubierta por bosques. El Perú es el segundo país en Latinoamérica y décimo primero en el mundo, a diferencia del 1% que representa en las exportaciones. Los productos a potenciar son madera de balsa, goma balata y caucho, lo que crearía una fuente de empleo para los pobladores de selva y sierra.

En el sector energía se prevé un incremento en las posibilidades de cubrir esta

necesidad, debido al crecimiento demográfico y económico. El principal destino sería Asia, más aún debido al crecimiento de China e India, que son los mayores consumidores de energía del mundo. La mayor parte de energía a consumir se da a partir de fuentes de energía no renovable, en especial petróleo, carbón y gas. Aquí puede verse el potencial del país con respecto al gas natural, y la necesidad del incremento de inversión del rango del 25% en exploraciones y explotación de este recurso.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Operaciones y logística. De acuerdo con el excelente desempeño macroeconómico, el Perú es considerado un ejemplo a nivel regional desde el año 2003: en promedio ha crecido 5.8% en los últimos 10 años. Todavía el Perú no ha dejado de ser una economía poderosamente influenciada por efectos de la globalización: un ejemplo que es importante mencionar es el impacto que lesionó a la economía en la última década, generada por la crisis financiera de 1997 y 2008.

El Perú ha demostrado un importante crecimiento en la productividad de factores y productividad laboral, a pesar del efecto mundial de desaceleración. Sin embargo, aún existe el desafío de mantener e incrementar la productividad agregada, además de reducir las brechas existentes entre las regiones, empresas pertenecientes a una misma industria y sectores económicos en un entorno desfavorable. El crecimiento de la economía peruana se debió en gran medida a los sectores primarios, principalmente el minero, tanto por su efecto directo como por sus efectos sobre los demás sectores productivos de la economía, tales como los sectores de servicios e industria.

Existe una relación digna de mencionar entre el crecimiento peruano y el acelerado crecimiento de los precios de metales en los últimos 10 años. Este período ha sido llamado como el gran ciclo de metales. El período favorable de precios altos en cuestión de minerales, ha favorecido de gran manera al Perú en el porcentaje de exportaciones, del mismo modo que

en su costo. Sin embargo, los precios de los minerales han caído significativamente en los últimos años y está creciendo y proyectándose la posibilidad de no recuperar los precios históricos en el largo y mediano plazo.

A pesar del histórico en el sector de los minerales, se podría creer que la economía peruana es un caso de éxito que guarda relación con la estabilidad macroeconómica y crecimiento económico respectivo, ambos en la misma línea de tiempo; sin embargo, aún tiene pendientes en los aspectos más relevantes para el ciudadano, con el gran reto de alcanzar sofisticación en el sector productivo. Para ello debe empezar con la transformación de su capacidad de producción, que debe ser coherente con las altas tasas en el plazo largo.

La competitividad de la industria se encuentra determinada por la productividad, y esta depende de la calidad y la eficiencia de los procesos productivos. Entonces la competitividad industrial se da a conocer como el producto del cúmulo técnico-productivo y de gestión para alcanzar el rendimiento máximo de la disponibilidad de recursos. La competitividad empresarial tiene por efecto generar el rápido crecimiento de empresas, con especialización de punta en los procesos de producción. Esto ayuda a fabricar una estructura bastante diversa en la producción, asociada a actividades económicas que le dan un valor agregado alto. Asimismo, un incremento en la productividad permite crecer en términos de capacidad para ser competitivos internacionalmente, sea para exportar o para enfrentar a la libre competencia de productos importados.

A medida que se incrementan los niveles de producción, se demandan factores productivos como recurso hídrico y energía. En relación con la producción de energía eléctrica, la cual tiene oferta en costos y cantidad, debe encontrarse en condiciones necesarias para satisfacer la demanda de los sectores de producción con la finalidad de asegurar una creciente economía en términos competitivos. Los recursos reconocidos como naturales, la eficiente generación de energía y la calidad del medio ambiente son distinguidos como

factores importantes y esenciales para la competitividad, por ello las medidas que se tomen deben asegurar la calidad y suministro efectivo de los recursos para la expansión de las empresas, sin perder competitividad. Este suministro debe respetar al medio ambiente y colaborar con la sostenibilidad.

El intercambio comercial es un indicador específico que mide la relación existente entre el comercio de importaciones y exportaciones, las cuales no han cubierto las expectativas por cuarto año consecutivo, efecto que impacta sobre el valor de las exportaciones, con una caída del 14.8% en todo el año 2016. Como se mencionó con anterioridad, la economía china y su desaceleración se han conjugado para que cotizaciones de los *commodities* —en el caso del Perú, el cobre, que es vital para las exportaciones— se mantengan en niveles bajos durante el año 2015. Asimismo, la caída de las importaciones, en el año analizado fue de 10.4%, fenómeno que se da por la disminución de compras de bienes insumo y capital.

Infraestructura. La particularidad del Perú y su territorio se dan en función de la descripción y análisis del territorio actual, también a partir del número de sistemas que lo componen: ambiental, poblacional, productivo, relacional, contexto internacional, infraestructura de equipamiento e infraestructura patrimonial, y las posibles relaciones entre ellos. El territorio del Perú acumula una gran diversidad de cultura, mar territorial y una geografía con costa, sierra y selva.

El Perú se encuentra ubicado estratégicamente en la parte central de América del Sur y del área andina, unido con la Amazonía y de frente al océano Pacífico, unión que permite la integración y colaboración fronteriza, hemisférica, subregional y regional. En referencia a las vías utilizadas para la comunicación, la existencia de grandes ejes longitudinales, entre ellos la Carretera Panamericana, la Longitudinal de la sierra y la Marginal de la selva, incluidos a la constitución de ejes transversales por las vías interoceánicas sur, centro y norte, dan un

impulso nuevo a la unión territorial. Estas desarrollan un rol importante en el crecimiento de las actividades económicas y sociales, al organizar territorios nacionales grandes y brindar facilidades a la cohesión con países vecinos. Los ejes mencionados cumplen un papel importante en el desarrollo del mercado interno y el comercio exterior con Colombia y Ecuador por el norte, con Chile y Bolivia por el sur, y con Brasil por el este.

- Eje Norte: Olmos, Paita, Jaén, Yurimaguas, Iquitos y Tarapoto.
- Eje Central: La Oroya, Lima, Pasco, Huánuco, Tingo María, Huancayo y Pucallpa.
- Eje Sur: Puno, Cusco, Tacna, Arequipa, Madre de Dios y Moquegua.

Por otro lado, el territorio peruano y su diversidad trae consigo el reconocimiento de zonas productivas variables, algunas con gran potencial de diversificación o especialización, por ejemplo: las desemejanzas entre la costa central, la costa norte y la costa de Ica y los valles de Moquegua, Arequipa y Tacna, los cuales son idóneos para una amplia cartera de productos diferenciados, o también las altiplanicies del departamento de Puno y Cusco con el valle del Mantaro. Asimismo, los valles interandinos de Huancavelica, Ayacucho, Apurímac, Pasco, Huánuco y Cajamarca, o la Amazonía peruana, con relevantes desemejanzas en biodiversidad de Madre de Dios, San Martín, Ucayali, Amazonas y Loreto. Todas las características mencionadas de los territorios deberán ser evaluadas e investigadas para promover el desarrollo a través del planeamiento regional.

Un diagnóstico general indica que el Perú cuenta con una infraestructura para transporte y logística deficiente, es decir, no satisface al sector productivo y sus necesidades, dado por la pobre oferta servicios con valor agregado y estructuras operacionales con alto costo de servicio. Según el Índice de Desarrollo Logístico (2012), el Perú se ubica en el puesto 60 de un total de 155 países, con un puntaje de 2.9, bastante lejano de los países que lideran la región como Brasil, Chile y México. El pilar del índice que obtiene la menor calificación es el de eficiencia de despacho aduanero con 2.51. Asimismo, existen

indicadores de comercio transfronterizo del *Doing Business* (2014) que un desempeño logístico bastante bajo. Según este ranking, el Perú se ubica en el puesto 55 de un total de 189 países participantes, detrás de Chile, con el puesto 40.

La obtención de una baja calificación de Perú en los diferentes índices resalta la ineficiencia de los servicios. Esto significa elevados costos para transporte de carga en el Perú, que ascienden al 34%, cifra superior al promedio de América Latina 24%, donde Chile se eleva al 15% del valor del producto. En los casos de Brasil y México, son del 26% y del 20%, respectivamente (Guerra García, 2012).

Los servicios logísticos, agrupados con la oferta de infraestructura multimodal de transporte, son un elemento relevante para la competitividad del país, debido a que demandan sincronizar las actividades de muchas organizaciones de la cadena productiva y comercial. Incluyen todas las operaciones necesarias para garantizar la entrega de mercancías a los clientes: desde las materias primas hasta los productos terminados en sus mercados de destino, con un patrón de calidad determinado. Comprenden, además, la organización de las redes de origen y de destino de las mercancías, manejo de la carga, almacenaje y distribución, la planificación de los modos de transporte y la gestión aduanera, entre otros.

Con relación al transporte vial, la calidad de la infraestructura de carreteras en el Perú está por debajo del promedio de Latinoamérica. Esto evidencia la urgencia de incrementar y mejorar las inversiones para lograr el 100% de pavimentación de la red vial nacional. Actualmente se cuenta con más de 23,000 kilómetros y se espera llegar a los casi 27,000 kilómetros. En cuanto a la necesidad de las dobles calzadas, se espera un llegar a los 5,000 kilómetros en los próximos cinco años, lo que implica un crecimiento de 20% anual. Es necesario reforzar el desarrollo de este sector con nuevos corredores viales, como los valles de los Volcanes y Cotahuasi en Arequipa y Laguna Sausacocha-Chagual-Tayabamba-Puente Huacrachuco-Tayabamba-Sihuas, en La Libertad, enfocados en el

desarrollo y fomento del turismo.

Para fomentar el comercio se requiere el 100% de la pavimentación y asfaltado de toda la carretera longitudinal de la sierra, para llegar hasta los 3,500 kilómetros de extensión.

El Sistema Nacional de Puertos es una red con 134 instalaciones, de las cuales 60 son marítimas y de estas, por su magnitud, catorce son de especial importancia. Enapu controla nueve instalaciones concesionadas y el sector privado maneja los terminales de mayor relevancia: Callao-Muelle Sur (DP World), Callao-Muelle Norte (APM Terminals), Paita (Terminales Portuarios Euroandinos) y Matarani (TISUR). Se proyecta el desarrollo y el potenciamiento de los puertos de Paita, Salaverry, Pisco, Matarani e Ilo para fomentar el comercio y las exportaciones de nuestros productos. Se espera tener el posicionamiento y comercio del 50% del tráfico de contenedores de la región, así como el desarrollo de puertos fluviales como el de Loreto-Yurimaguas.

Como punto referencial en la agenda está la infraestructura complementaria que facilite la conexión a los terminales, formando plataformas multimodales asociada a la ampliación de servicios que están bajo modalidad de concesión. Según el Plan Nacional de Desarrollo Portuario (2012), 52% de instalaciones portuarias no se encuentran conectadas a un espacio intermodal, lo que genera problemas en el transporte de carga y sobrecostos para las empresas usuarias. Y esta aún es precaria en algunos puertos donde sí existe una conexión intermodal, lo que deteriora la competitividad.

Según el MTC (2016), la red aérea nacional consta de 136 instalaciones aeroportuarias: 74 son aeródromos, 12 aeropuertos nacionales, 11 aeropuertos internacionales y 39 helipuertos. De las 71 instalaciones de la administración pública, el Estado concesionó 19 aeropuertos, 29 son administrados por la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC) y 23 son administrados por otras entidades. A pesar de que la conectividad ha crecido, los aeropuertos nacionales muestran un reducido grado de

conectividad en comparación con los de los otros países de la región (CNC, 2014).

Se requiere realizar una inversión de 1,000 millones de dólares en la ampliación de los aeropuertos para fomentar el comercio y turismo, empezando con la zona norte (Piura, Trujillo, Chiclayo) y siguiendo con la zona de la selva (Iquitos, Tarapoto y Pucallpa). Así también, se deben destinar inversiones por 400 millones de dólares a la ampliación de pistas y terminales de pasajeros de los aeropuertos de Cajamarca, Anta y Talara, con el objetivo de incrementar las conectividades y vuelos internos en un 40%. Asimismo, se deben planear estrategias para tener una aerolínea de bandera para que haya competencia y así mejorar las condiciones del servicio y reducir las tarifas en por lo menos un 30%.

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

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El artículo 77° de la Constitución Política del Perú indica que la administración económica y financiera del Estado está contemplada por el presupuesto que aprueba el Congreso de la República anualmente, y su puesta en marcha responde a criterios de eficiencia en la atención de satisfacer las necesidades básicas sociales y de descentralización. En este contexto, la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República tiene como

principal función dictaminar los proyectos de Ley de Presupuesto, Ley de Endeudamiento, Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público, y la Cuenta General de la República. Esta comisión realizará sus actividades con transparencia, eficiencia, eficacia y control de la Administración Financiera del Sector Público, sistema constituido por el conjunto de instituciones públicas, normas, subsistemas y procedimientos que interactúan con el proceso presupuestario. Es relevante establecer objetivos específicos que permitan lograr conseguir los objetivos de largo plazo, los cuales han sido establecidos por la presente Comisión de Presupuesto (FMI, 2016).

Para el año fiscal 2017, la Ley de Presupuesto del Sector Público establece un gasto del Estado de S/ 142'471,518.545, mayor que el año precedente en 4.7%. Según el gobierno, un gasto de S/ 142.5 mil millones permitirá mantener una dirección fiscal que garantice la sostenibilidad, con mayor énfasis en el aspecto social. El gobierno estableció cinco prioridades sobre las que se enfocará para el desarrollo económico y social:

Acceso a servicios básicos como el agua y saneamiento. Para ello se asignará la suma de S/ 6,032 millones para saneamiento, de los cuales S/ 2 000 millones se utilizarán para la creación e implementación del “Fondo para el Financiamiento de Proyectos de Inversión Pública en Materia de Agua y Saneamiento, y otras Materias”, a cargo del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Esto permitirá alcanzar una mayor cobertura de agua y desagüe en el ámbito urbano y rural que en la actualidad.

Lucha contra la corrupción y seguridad ciudadana. Para ello el Estado destinará los recursos necesarios, fortaleciendo es sistema de recompensas. Otro punto que se tiene en consideración es repotenciar a la policía nacional en el ámbito operativo, así como también fortalecer la procuraduría pública e inspectoría en el Sector Interior. Asimismo, se destinarán recursos para la construcción o mejora de 25 centros penitenciarios en el país, y en la ciudad de Ica se continuará con la construcción del penal.

Educación pública de calidad. Para el presupuesto de 2017 se están destinando a la educación recursos por S/ 26,181 millones, que representan el 18.4% del presupuesto total. El importe indicado tiene un incremento del 5.2% mayor respecto del año anterior. Destaca dentro de estas prioridades el aumento de horas de la jornada escolar completa en 400 instituciones educativas más, llegando a representar en 2017 el 31% de los colegios de educación secundaria urbanos. La educación integral tendrá la inclusión de cursos de tecnología, formación ciudadana y arte. Asimismo, se crearán tres nuevos colegios de alto rendimiento en las regiones de Tumbes, Áncash y Lima Provincias, con una inversión de S/ 21 millones.

Servicios de salud. Se destinarán S/ 1 740 millones para inversión en infraestructura hospitalaria, dirigidos a 32 hospitales y 265 centros de salud. Este presupuesto fortalecerá las redes integradas y la historia clínica electrónica, que harán más eficiente y ágil el sistema de salud en costa, sierra y selva. Otro punto a tener presente es que se reducirán paulatinamente los tiempos de espera en los hospitales. Para el ciudadano habrá un aumento en el suministro de medicamentos. Asimismo, un tratamiento integral de la tuberculosis en todo el país, incluyendo al Instituto Nacional Penitenciario (INPE).

Infraestructura para el desarrollo y productividad. El monto de inversión es aproximadamente de S/ 15,400 millones en cuanto a los gastos de capital enfocados en los sectores de Transportes y Comunicaciones, Energía y Minas y Agropecuaria, Vivienda y Desarrollo. El fin es promover y ofrecer mejoras en las interconexiones de las zonas más alejadas con aquellas grandes ciudades, buscando tener una diversificación y acceso a los mercados y generando cadenas de valor. En este enfoque se toman ciertas acciones, como adelantar las inversiones a los sectores para los meses de marzo y abril, transfiriendo los montos que ejecutarán tanto los gobiernos regionales como los locales en los proyectos, se adelanta al mes de marzo del año 2017, con el objetivo de poder planificar y distribuir los

recursos en los proyectos más predecibles y oportunos.

La situación financiera del Perú y su estabilidad se basan en el desarrollo de la situación fiscal y de solvencia externa, sumadas a una alta liquidez en lo que respecta a moneda extranjera. Estas son fortalezas que aportan lo suficiente para contrarrestar los niveles crediticios del país, que se basan en una exportación fuerte, con resultados sociales que van decreciendo y su alta dolarización.

Adicionalmente, uno de los objetivos del gobierno debe ser el enfocarse en atraer las inversiones a las regiones donde hoy encontramos conflictos sociales, orientándolas a nuevos proyectos sostenibles y de acuerdo con el desarrollo propio de las comunidades.

Es preciso considerar que, a pesar de la crisis financiera internacional, el Perú continúa siendo uno de los pocos países que incrementará su Producto Bruto Interno (PBI).

Los impuestos en el Perú se gravan de manera estratégica en determinados sectores, con el objetivo de generar y mover la producción, consumo y actividad económica. Los principales son Impuesto de la Renta, Impuesto General a las Ventas, Impuesto Selectivo al Consumo, Impuesto a las Transacciones Financieras y otros. En lo que respecta a los asuntos de financiamiento, en el marco de la Estrategia de Gestión Global de Activos y Pasivos, es el MEF la entidad que ha estado realizando e interviniendo en los asuntos relativos a las formas de financiamiento, enfocados en potenciar en el mercado de interno de capitales, así como incrementar la circulación de la moneda local en el mercado en lo que respecta a la deuda pública, reduciendo al máximo los costos tanto de financiamiento como refinanciamiento. Es en este contexto, y sobre todo en el últimos meses, donde se implementan las operaciones en los mercados internacionales, con el objetivo de obtener financiamiento para las futuras necesidades que se estima demandar. Por tal motivo se realizaron operaciones para intercambios de deudas en soles y dólares, ya sea por la emisión de soles, que aporta en las referencias de los bonos soberanos, o por la de bonos globales existentes a largo plazo, con el

objetivo de aprovechar las nuevas condiciones de los tipos de cambio en dólares a bajos niveles.

4.1.5. Recursos humanos (H)

El Perú vive un proceso de cambio en lo que respecta a la distribución de su población. En la década de 1960, el 53% de la población estaba concentrada en la zona rural, con un aproximado de 5.3 millones de personas, comparándose con los casi 4.7 millones de personas que residían en las zonas urbanas. Esta distribución demográfica tuvo un radical cambio a inicios del año 2010, cuando el 76% de los habitantes ya estaba posicionado en las zonas urbanas, con más de 22.4 millones de personas. Un 24% de la población, que son casi 7 millones de personas, seguían habitando las zonas rurales. Esto deberá cambiar en los próximos años: se estima que para el año 2021, la migración a las zonas urbanas desacelere, y que dicha población constituya solo el 78% de la población del país, es decir uno 26.3 millones de personas, con un 22% en las zonas rurales.

El Perú ha venido creciendo en lo que respecta a su población económicamente activa (PEA). Este incremento se acompañó también por un incremento en los niveles de empleabilidad en los últimos años. Sin embargo, se presenta un condicionante en este aspecto, el cual se refiere al incremento del empleo informal, donde se desarrollan actividades que ofrecen productos de bajas eficiencias. Entonces, a pesar de los beneficios en ciertos sectores económicos, se podría señalar un aumento del empleo, principalmente en sectores de baja o muy baja productividad. Por el lado de la oferta laboral, el 83.6% de la PEA total concentra personas que no tienen estudios universitarios. De esta manera, el bajo nivel educativo se define como uno de los limitantes de la productividad y de la capacidad de diversificación económica.

A pesar de los avances en la mejora de los temas relacionados con la inclusión social implementados en los últimos años, aún se requieren cambios en el marco institucional con el fin de terminar de integrar el desarrollo económico para que tenga alcance directo con un

mayor número de la población. El objetivo es alcanzar similares niveles en relación con el ingreso como a la apertura de oportunidades y ofrecer una mejor calidad de vida a la familia.

El aumento demográfico y su estructura en los próximos años crea una expectativa interesante que genera oportunidades para el desarrollo del país. En consecuencia, estos constituyen una fortaleza importante a considerarse, ya que además aportan la dimensión del potencial del mercado interno, complementándose con conocer el crecimiento de la demanda interna en temas relacionados con necesidades básicas inicialmente, como salud, educación, alimentación, entre otros. Debemos considerar que los procesos de migración o cambios como las urbanizaciones originan importantes transformaciones en lo que se refiere a segmentación por edad, que impacta en la economía por diferencias en potenciales consumos, debido a que se modifican los agentes económicos pertenecientes a las zonas rurales y urbanas. La acumulación relacionada con el capital humano desde la óptica de la competitividad radica fundamentalmente en el crecimiento de la productividad. Entre productividad laboral y competitividad la relación es directa, pues el crecimiento de la productividad laboral incentiva a que las empresas puedan invertir en aspectos relacionados con tecnología e innovaciones en producción e información.

La organización demanda contar con personal humano con educación. Se buscan mejoras en cuanto a las competencias personales, y además de ello, erradicar la informalidad. Es importante indicar que, cumpliendo esas exigencias, se podrán llevar a cabo tareas complejas y con la capacidad de poder adaptarse a los nuevos sistemas de producción. Tener en el equipo de trabajo a personal mejor capacitado genera que en el mercado laboral se impacte positivamente en la empleabilidad, obteniendo productividad y la posibilidad de acceder a mayores oportunidades de trabajo; el no contar con dichas capacidades simplemente restringe su crecimiento.

En la actualidad, cerca de 1.5 millones de peruanos están inscritos en más de 3,000

centros de educación, tanto superiores como técnicos. El 60% estudia en cerca de 100 universidades; a pesar de ello, es importante indicar que la educación no va relacionada en términos de la calidad que se espera. Es necesario potenciar para generar a la población mejores y mayores ingresos y elevar la oferta de empleos adecuados. De acuerdo con la última encuesta referente a la demanda ocupacional del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA, 2017), en el rubro de la construcción hay un 63% de trabajadores que tienen como formación académica una educación superior no universitaria, pero trabaja en actividades no relacionadas con la formación que ha recibido. Por otro lado, hay un 37% de los que culminaron la educación superior universitaria, pero que tampoco laboran en los campos de su rama de estudio. En conclusión, se evidencia que estos desórdenes en las coberturas de posiciones se basa en que alrededor de un 30% de las empresas peruanas no tiene capacidad de identificar las necesidades que tiene para cubrir posiciones dentro de su organización. Aquí está la necesidad de mejorar y fortalecer estas capacidades tanto de la demanda como de la oferta del recurso humano para los siguientes años.

Según el Índice de Competitividad de Talento Global (2013), el Perú tiene un grado reducido en cuanto a inversión en la formación de las capacitaciones que se debe dar al personal a cargo de los empleadores, y por ende, presentan un bajo nivel de productividad. Es importante tener presente que los medidores tanto de eficiencia como de flexibilidad en el mercado son indicadores claves para que los trabajadores asignados a ciertos sectores con capacidades, conocimientos y habilidades tanto técnicas como personales puedan desempeñarse mejor. La flexibilidad en el mercado laboral es importante, pues es necesario ofrecer mayores oportunidades en empleabilidades, promoviendo el traspaso de cualquier trabajador de una actividad a otra, y que esta se realice de manera oportuna y a un bajo costo. El ambiente debe propiciar la acumulación de práctica y experiencia.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

De acuerdo con el INEI (2012), el acceso de los hogares a todo lo relacionado con la información y la comunicación en línea ha crecido un punto en el segundo trimestre de 2016 respecto del año anterior, es decir que en los hogares solo un 9% está ajeno a tecnología de la información (ver Tabla 22).

Por otro lado, según el grado de educación del jefe de hogar, existe mayor acceso a las tecnologías de información en el año 2016 respecto del año 2015. Además, en los hogares cuyos jefes de familia tienen menor grado de instrucción (primaria y secundaria) en comparación con quienes tienen educación superior sea universitaria o no universitaria, existe una gran diferencia porcentual, lo que indica que las personas con el beneficio de la educación apuestan por los sistemas de información y comunicaciones. Esto indica que, para llegar a una satisfacción de comunicación al 100%, se debe invertir mayor porcentaje de PBI en educación, para explotar el potencial de la población peruana (ver Tabla 23).

En la Tabla 24 observamos el porcentaje de la población mayor de seis años con acceso a internet. Existe un incremento desde el segundo trimestre de 2015 respecto de 2016. Asimismo, se observa la desventaja de la población del área rural en comparación con Lima Metropolitana y resto urbano. Las estadísticas demuestran que en la población peruana aún existe pobreza que impacta en los análisis estadísticos, lo que se demuestra en la accesibilidad a los sistemas de información y comunicación (ver Tabla 24).

Tabla 22

Evolución del Acceso a las TIC en los Hogares. Tercer Trimestre 2015 vs. 2016 (porcentaje)

Condición de tenencia de TIC	Jul-Ago-Set 2015	Jul-Ago-Set 2016 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Al menos una TIC	89.7	91.1	1.4
Ninguna	10.3	8.9	-1.4

Nota. P/ Preliminar. Tomado de “Tecnologías de la información y comunicación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

Tabla 23

Hogares que Acceden a las TIC, según Nivel de Educación del Jefe de Hogar, Tercer Trimestre 2015 vs. 2016 (porcentaje)

Nivel educativo	Jul-Ago-Set 2015	Jul-Ago-Set 2016 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Primaria 1/	77.1	80.6	3.5
Secundaria	96.1	95.9	-0.2
Superior no universitaria	97.9	99.1	1.2
Superior universitaria	99	99.5	0.5

Nota. P/ Preliminar. Tomado de “Tecnologías de la Información y Comunicación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

Tabla 24

Población de Seis Años y más que Hace uso de Internet, según Área de Residencia, Tercer Trimestre 2015 vs. 2016 (porcentaje)

Área de residencia	Jul-Ago-Set 2015	Jul-Ago-Set 2016 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Total	43.7	46.9	3.2
Lima Metropolitana	63.3	65.7	2.4
Resto urbano 1/	47	51.2	4.2
Área rural	10.6	13.1	2.5

Nota. 1/ No incluye Lima Metropolitana. P/ Preliminar. Tomado de “Tecnologías de la Información y Comunicación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

Un hecho importante para la conectividad de los peruanos, según el MTC, es el proyecto de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, con una extensión de 13,600 kilómetros y cuyo principal objetivo es conectar a 180 capitales provinciales en el presente año. Además, reducir el costo de megabyte en el interior del país permitirá acceso a información en tiempo real sin interferencia. Asimismo, permite promocionar el turismo, telecomunicación,

telecapacitación, telesalud, y telecultura. Sin embargo, la Amazonía quedó exenta, dado que sus particularidades geográficas vuelven más recomendable la provisión de internet vía satélite ver Figura 30.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El Informe Global de Competitividad (WEF, 2016), que analiza diversos factores que promueven la productividad y crecimiento en diversos países del mundo, ubica al Perú en el puesto 67, dos puestos por encima que el año anterior. Se mejoró en seis de los 12 pilares y se retrocedió en dos pilares, siendo uno de ellos la innovación. Los países que encabezan la lista de competitividad son aquellos que mayor esfuerzo realizan en innovación y desarrollo; es parte del plan estratégico para mantener su economía constante en el tiempo. Tal es el caso de Singapur.

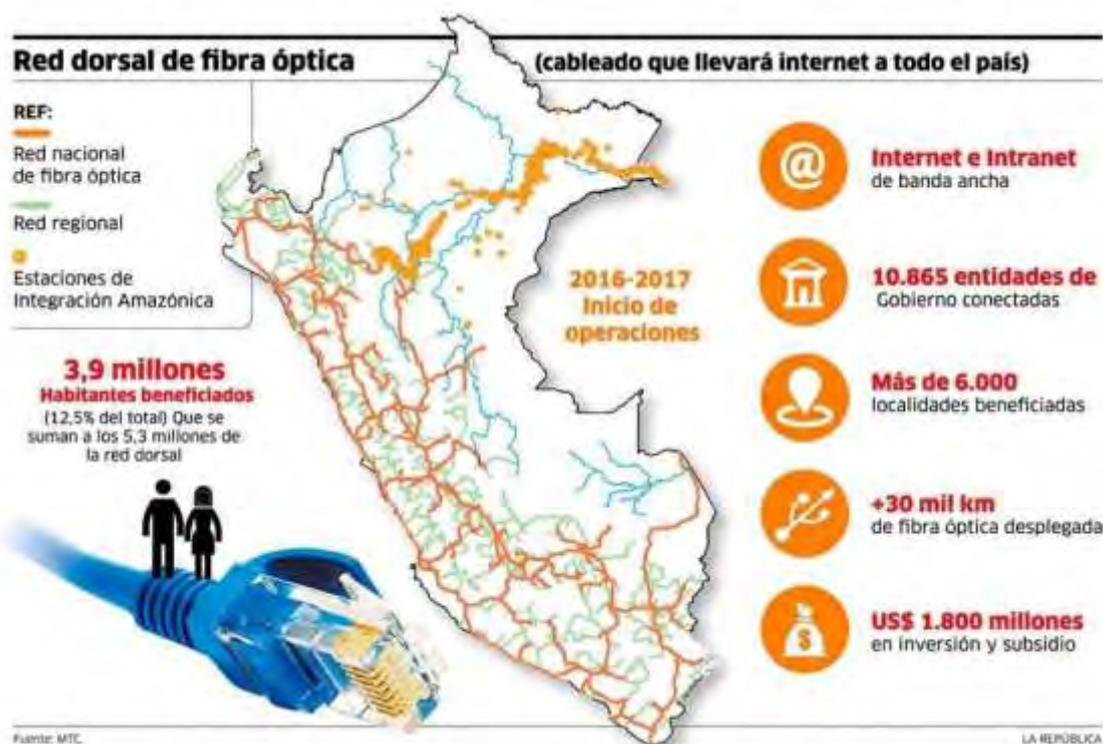


Figura 30. Red dorsal de fibra óptica.

Tomado de “Red dorsal nacional de fibra óptica,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2017 (https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/proyectos/red_dorsal.html).

El Estado peruano invierte solo el 0.15% del PBI en I+D. Muchas de las referencias y experiencias de crecimiento de los países indican como pilar el aporte que tienen tanto la

ciencia como la tecnología y la innovación (CTI). El impacto que tiene sobre el PBI es importante, pues el aporte de la inversión en investigación y desarrollo da el primer paso y abre las oportunidades para el ingreso de nuevos conocimientos y competencias que refuercen y potencien las economías internas (Romer, 1990; Helpman & Helpman, 1991; Aghion & Howitt, 1992).

A pesar de tener clara la situación, el Perú aún no da la importancia que amerita a la ciencia, tecnología e innovación. Es más: no se tienen identificados los datos en lo referente al grado de inversión en I+D: solo ciertas estimaciones, las más positivas, dan un margen de un 0.15% del PBI. Esta cifra está bastante alejada del promedio de la región, que está bordeando en un 1.75%, y más aún del promedio que tienen los países que se encuentran en la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE): alrededor del 2.41% (PRODUCE, 2015). Esto se debe a diversos factores, entre los cuales se encuentra el relacionado con el rezago histórico, lo que queda evidenciado por la baja cantidad de patentes peruanas, entre solicitadas y obtenidas. A esto se suma una escasa intención, participación, indagación y producción científica de las instituciones peruanas, que apenas alcanza el 1.11% de toda la producción científica, dando como consecuencia una baja productividad y competitividad de los sectores económicos (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2014).

Continuando con la tecnología, ahora enfocada en el sector de las exportaciones peruanas, solo el 3.6% de los productos presentan intensidad tecnológica en su proceso, lo que se ve potenciado por la falta del personal humano capacitado en desarrollar innovación y tecnología en la actividad económica relacionada (ADEX, 2014).

El Estado está realizando lo que necesita: la posición del Estado está enfocada en realizar los esfuerzos que propicien las actividades relacionadas con la investigación, así como al desarrollo tecnológico e innovación con el aporte de fondos propios y el soporte a través de los concursos; por ello se activan los fondos que propician la innovación, ciencia y

tecnología (FINCYT), así como el Programa Nacional de Innovación Agraria (PNIA) y el Fondo para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (FONDECYT), que a la fecha han financiado más de mil proyectos otorgando pasantías, becas doctorales, equipamiento, etc. (PRODUCE, 2014). Es importante indicar el fortalecimiento y posicionamiento que tiene el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC).

Considerando estos aportes, la desorganización presente no genera una coordinación y mucho menos un rumbo común. Por ello es necesario cumplir con ciertas tareas: (a) institucionalidad eficiente y sostenible en el tiempo; (b) promover fondos para la investigación, desarrollo e innovación; (c) reformar el marco regulatorio y normativo, y (d) crear centros de I+D+i de excelencia, que aporten al desarrollo de los sectores estratégicos de la economía peruana.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI permite, evaluar, relacionar, ponderar las fortalezas y debilidades de diversas áreas en un negocio, en el presente caso el Perú. El puntaje obtenido como resultado de la evaluación es 2.52. Esto significa que el país es internamente débil, es decir, posee fortalezas opacadas. Existe recursos naturales y culturales, así como población joven y emprendedora; sin embargo, la falta de educación, la informalidad y la corrupción en todos los niveles no ha permitido explotar las fortalezas que podrían ser explotadas con una buena gestión (ver Tabla 25).

4.3. Conclusiones

Este panorama deja ver conflictos en el ámbito administrativo y, como resultado, una gobernabilidad poco alentadora a futuro. Por otro lado, el MINCETUR, por intermedio de PromPerú, ha realizado un buen trabajo en referencia al marketing impulsador de la gastronomía, la agroindustria y el turismo; sin embargo, falta fortalecer las demás áreas, como textiles, aprovechando el excelente algodón que se produce en el país y la vitalidad de gente joven emprendedora, quienes necesitan herramientas como capacitación, información y

comunicación para dejar de emprender negocios que son copia e informales y con expectativa a desaparecer en un lapso de dos años.

Tabla 25

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Recursos naturales y culturales valorados a nivel internacional.	0.05	4	0.20
2. Patrimonio histórico.	0.04	3	0.12
3. Población joven económicamente activa.	0.05	3	0.15
4. Gerencia a cargo de profesionales con experiencia empresarial y alta formación académica.	0.05	3	0.15
5. Desarrollo en la exportación de los productos Agroindustriales a nivel internacional.	0.04	3	0.12
6. Estabilidad económica.	0.07	4	0.28
7. Reservas Internacionales Netas.	0.05	3	0.15
8. Crecimiento a nivel PBI del 3.7% en el 2016 al 4.1% en el 2017.	0.05	4	0.20
9. Ventajas competitivas en Turismo, Pesca y Minería.	0.05	4	0.20
Subtotal	0.45		1.57
Debilidades			
1. Economía dependiente de la exportación de materias primas.	0.06	2	0.12
2. Falta de un plan de gobierno que este dirigido a la creación de industrias objetivo.	0.05	1	0.05
3. Falta de nexo entre la innovación académica y la industria (mercado).	0.05	2	0.10
4. Bajo presupuesto para la inversión en ciencia y tecnología por parte del gobierno.	0.05	1	0.05
5. Baja calidad de la educación básica y superior frente a países desarrollados.	0.05	2	0.10
6. Informalidad de PYMES.	0.06	2	0.12
7. Infraestructura de baja calidad para el desarrollo.	0.06	2	0.12
8. Baja productividad en el sector manufacturas.	0.05	2	0.10
9. Desastres naturales (lluvias, huaycos, terremotos).	0.05	1	0.05
10. Corrupción a nivel Institucional (permisibilidad y falta de control).	0.07	2	0.14
Subtotal	0.55		0.95
Total	1.00		2.52

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

Existen emprendedores pero no innovadores, por ello es importante descentralizar la información sobre *start ups*, CONCYTEC y diversas incubadoras que pueden ayudar a los jóvenes emprendedores con un futuro alentador y con participación en la economía del país.

Capítulo V: Intereses del Perú y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses organizacionales representan los aspectos que la organización o empresa quiere alcanzar para poder tener éxito en los mercados y en la industria donde compete. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo (D'Alessio,2008).

5.1. Intereses del Perú

Para el Perú, los intereses se enfocan en siete pilares: (a) desarrollo productivo y empresarial, (b) ciencia, tecnología e innovación, (c) internacionalización de las empresas, (d) infraestructura, (e) facilitación de negocios, (f) capital humano y (g) recursos naturales y ambiente, los cuales se precisan a continuación:

Desarrollo productivo y empresarial. Desarrollar las capacidades para la gestión, incentivar el apoyo entre empresas y la coordinación en cadenas de valor, y fortalecer el sistema nacional de calidad.

Para que una empresa sea competitiva, primero debe ser productiva, lo que depende de la eficiencia en los métodos de producción y de la calidad de los productos. En ese sentido, esta se manifiesta como resultado de las capacidades tanto técnico-productivas como de gestión para lograr maximizar los recursos disponibles.

La competitividad genera empresas de rápido crecimiento y con alta especialización en la producción, lo cual definitivamente contribuye a generar una estructura más diversificada en la producción y con acciones económicas de alto valor agregado. Asimismo, una mayor productividad permite aumentar la capacidad para competir en los mercados internacionales, tanto para exportación como para afrontar la competencia de productos importados (CNC, 2016).

A pesar de los esfuerzos que se han realizado en los últimos años, el Perú se encuentra en una posición de baja competitividad, y esto impide que el sector empresarial y productivo pueda incursionar con éxito en mercados cada vez más exigentes.

Haciendo un análisis de estos sectores, tanto el productivo como el empresarial, puede verse que no se cuenta con una estructura y son pocos los sectores, como la minería y varios de baja productividad aún, como la agricultura y el comercio y, una concentración de la producción en sectores de alta productividad, pero de poca generación de empleo. La distribución productiva del país se concentra en servicios (40%) y comercio (15%), mientras que se tiene una menor productividad en el sector manufactura, que representa el 14% del PBI.

Otro punto que impacta sobre la competitividad está relacionado con la fragmentación del desarrollo empresarial y productivo en un gran número de negocios pequeños. Así, las microempresas representan el 94.2%, 5% y solo un 0.8% se encuentran entre medianas y grandes empresas (PRODUCE, 2012).

Ciencia, tecnología e innovación. En la actualidad el nivel es bajo, sobre todo si se quiere enfrentar a los desafíos globales; por ello, es sumamente importante incorporar las tecnologías de información y comunicación en la estructura económica a través de mayores servicios electrónicos en el sector público y privado, y una mayor capacidad y calidad de las redes nacionales.

Una mayor generación de conocimientos, la inclusión y el desarrollo de tecnologías y la constante innovación tecnológica en los procesos de producción son clave para el aumento de la productividad y deberían reflejarse en el desarrollo de procesos, productos y servicios de alto valor agregado y calidad, así como en la creación de nuevos sectores económicos. El apoyo en inversión constante en Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) deberá impulsar el progreso y renovación de bienes y servicios, así como un cambio estructural hacia una constante sofisticación tecnológica y diversificación de la matriz productiva del país.

El plan a futuro debe estar orientado a mejorar la combinación de los actores involucrados en el sistema de CTI. Un punto clave de ello es estrechar la vinculación entre

las instituciones y el sector empresarial, con el fin de que el conocimiento que se genere sea compartido y se utilice para aumentar el valor agregado de las empresas y de toda la economía. Esto expresamente requerirá que los responsables del Estado establezcan una mayor coordinación de políticas, estrategias o instrumentos para aumentar su efectividad y eficiencia de sus intervenciones. Así también, el reto está en fortalecer las capacidades de la base científico-tecnológica. Uno de los principales problemas identificados para mejorar es la falta de personal bien calificado para la investigación, tanto en las empresas innovadoras (33.3%) como en las empresas no innovadoras (40.8%) (CNC, 2014).

Para incrementar las capacidades de generación de conocimiento e innovación se hace indispensable desarrollar alianzas entre los actores, así como atraer y retener talento. Este contexto se recoge en el indicador de intensidad del gasto en I+D y en innovación, el cual muestra un reducido nivel en comparación con otros Estados. Existe una transparente relación entre esfuerzo innovador y especialización productiva. Un mayor peso de los sectores intensivos en tecnología se suma a esfuerzos más elevados en inversión en I+D+i.

Internacionalización de las empresas. Para tener un mayor ingreso a los mercados extranjeros, se busca una buena combinación con las cadenas globales de valor, la facilitación del comercio y el desarrollo de mercados sostenibles. Por este motivo, el nivel de alcance de esta línea estratégica se concentra en la promoción al comercio internacional, teniendo presentes diferentes formas de internacionalización. La política comercial en los últimos años se orientó al establecimiento de diversos acuerdos comerciales, los que permitieron un crecimiento continuo en el valor de las exportaciones, que superó los US\$ 42,000 millones en 2013 (respecto de 2004, un incremento de 227%), las cuales estuvieron destinadas a 175 países. Aun así, y a pesar de la consolidación de la política de comercio exterior, se desconocen los mecanismos de aprovechamiento de oportunidades que estos acuerdos comerciales ofrecen. A fin de poder beneficiarse adecuadamente de estas oportunidades y

crear nuevas iniciativas, se hace necesario fomentar los respectivos canales de comunicación y un mayor involucramiento de potenciales exportadores, especialmente en las regiones (CNC, 2015).

El auge del comercio internacional debe promover la realización de formas más avanzadas y sofisticadas. Es importante analizar la internacionalización en temas no vinculados solo con la tradicional compra y venta de bienes y servicios, sino también modalidades más desarrolladas de internacionalización, con la asistencia de empresas transnacionales, inversión extranjera directa y franquicias. El Perú se encuentra en el puesto 47 de las economías más libres del mundo, y simultáneamente, ha logrado ser uno de los países de Latinoamérica con un menor impacto ante crisis internacionales, junto a Chile y México (Heritage, 2014). El Perú se posiciona en el ámbito internacional a través de las distintas franquicias que operan en el exterior y de las operaciones de empresas como Alicorp, grupo Romero, Intradevco, Ajegroup y grupo Brescia, que se han abierto paso a otros países.

Infraestructura. Tiene como finalidad respaldar el déficit de infraestructura en transporte y logística, basado en la creación de polos de servicio logístico articulados que acompañen el crecimiento económico de las regiones.

Facilitación de negocios. Busca el desarrollo productivo y empresarial, con el objetivo de promover la colaboración entre empresas, la correcta gestión y el fortalecimiento del sistema nacional de calidad. Se identifican cuatro factores que evitan que el Perú sea una economía atractiva para la inversión: (a) ineficiencias en los procesos judiciales, (b) no existe una adecuada capacidad para la gestión del territorio, (c) deficiente fiscalización y regulación, y (d) mala gestión de procedimientos administrativos.

Capital humano. Tiene como finalidad aumentar la calificación de la mano de obra, como un factor primordial de la productividad del país. Tener una mano de obra calificada

garantiza un trabajo de calidad y mejores productos y servicios. En muchos países en desarrollo se valora principalmente la mano de obra barata y en gran número; sin embargo, el Perú apunta a tener una mano de obra con un grado de calificación alto, de tal forma que no compitamos por cantidad sino por calidad. Un punto importante que afecta al capital humano es la oferta de servicios de salud y la promoción del aseguramiento del trabajador y su familia. Si un trabajador se enferma genera gastos considerables: por un lado su atención en las instituciones del Estado que brinden servicios médicos, y por otro, a su empleador por horas hombre no trabajadas y remuneradas. Por lo tanto, tener un programa de prevención es importante y económicamente responsable: de esta forma evitaremos ausentismos y baja productividad.

Recursos naturales y ambiente. El Perú cuenta con una riqueza natural excepcional, lo que es una de sus principales ventajas competitivas. El Estado es responsable de asegurar el crecimiento sostenido y la eficiente gestión de accesos y aprovechamiento de todos los recursos naturales y de energía. Una estrategia de desarrollo importante para la nación es tener una correcta administración de los recursos, reduciendo desperdicios, controlando la contaminación y disminuyendo los factores negativos que puedan generarse de su explotación o aprovechamiento. Como consecuencia de esto, asegurará una correcta provisión y precios competitivos en el mercado.

El Estado es responsable de la regulación, rigor y cumplimiento de los tratados ambientales internacionales, así como del uso de recursos renovables, por ejemplo regulando la intensidad de uso de agua en la agricultura, sobreexplotación de los acervos de pesca y la deforestación, y por último el cuidado del medio ambiente, el cual incluye los niveles de CO₂, la concentración de material en el aire y la calidad del ambiente natural.

Tabla 26

Relación de Intereses Nacionales

	Interés nacional	Matriz de Intereses del Perú (MIO)
1.	Derechos humanos y dignidad de las personas vulnerables.	Capital humano
2.	Oportunidades y acceso a servicios en salud y educación y tecnología.	Ciencia, tecnología e innovación
3.	Consolidación de la gobernabilidad democrática y lucha contra la corrupción e inseguridad ciudadana.	Facilitación de negocios
4.	Economía diversificada y competitividad generadora de empleo digno.	Desarrollo a nivel productivo y empresarial Internacionalización de las empresas Facilitación de negocios.
5.	Desarrollo territorial e infraestructura de calidad.	Infraestructura
6.	Ambiente, biodiversidad biológica, gestión de desastres.	Recursos naturales y ambiente.

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

5.2. Potencial del Perú

Considerando la importancia que tiene para el país tener una perspectiva de desarrollo global, se hace necesario la inclusión e interacción con organismos que permitan sustentar este objetivo y que se pueden considerar vitales dentro de un plan de desarrollo sostenido y con una proyección a largo plazo. Asimismo, el potencial de país se presenta principalmente en los sectores de minería, construcción, agroindustria y servicios: estos representarán en los próximos años pilares importantes de crecimiento para sustentar el desarrollo sostenido del país.

Geográfico. El Perú es un país privilegiado geográficamente, es el segundo a nivel de Latinoamérica con riqueza natural diversa, además se encuentra estratégicamente ubicado a nivel geopolítico de cara a las tendencias de desarrollo económico global. La zona central que ocupa en la región andina le brinda mayor oportunidad de cooperar e integrar a través de sus fronteras de forma hemisférica, subregional y regional. Por otro lado, las redes de comunicación y el transporte, cuenta con ejes longitudinales, como la carretera Panamericana que bordea el océano Pacífico, así como la carretera Longitudinal de la Sierra, y la Vía Marginal de la región Selva; se suman a ellas los ejes transversales, que son las vías

interoceánicas tanto del norte, centro y sur, las que evidencian el repunte para una real cohesión del territorio. Todas las vías de comunicación cumplen un rol fundamental para el desarrollo de las actividades económicas y sociales, siendo este un pilar estratégico que busca la articulación de los territorios dentro de la nación y que además facilite la comunicación con los vecinos países.

Demográfico. El Perú no llega a contar con una mega ciudad, puesto que la capital, Lima, alberga a una cantidad poblacional menor a los 10 millones de habitantes. Sin embargo, la proyección estadística de la ONU está considerando que, para el 2021, la ciudad de Lima sea considerada ya una nueva mega ciudad, sumándose a las ciudades de Buenos Aires, Sao Paulo y Ciudad de México, en la región latinoamericana. En esta situación, se espera que, para el año 2050, ya el 70% de la población del mundo resida en las ciudades, unos 6,500 millones de personas, lo que equivale a la cantidad poblacional en el año 2005.

Económico. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es el principal agente de financiamiento multilateral del país y un socio de primera línea en el desarrollo del Perú. Su función principal es reducir la brecha económica entre las zonas rurales y urbanas apoyando a un crecimiento sostenido y rentable para el país. Sus pilares son: desarrollo rural y agricultura; inclusión social; cambio climático; vivienda y desarrollo urbano y gestión de desastres naturales; saneamiento, agua, residuos y recursos hídricos; transporte; energía; competitividad e innovación, y gestión pública (BID, s.f.).

El Banco Mundial tiene como función proveer de recursos a los países en desarrollo, brindando asistencia financiera y técnica. Su enfoque consiste en reducir la pobreza y apoyar el desarrollo. Otorga préstamos de bajo interés y donaciones a los países en desarrollo que apoyan la inversión en salud, educación, infraestructura, administración pública, agricultura, gestión ambiental y gestión de recursos naturales. Muchos de estos proyectos son cofinanciados por los gobiernos locales, instituciones privadas de ayuda no gubernamental

ONG y fundaciones benéficas (Banco Mundial, s.f.).

El Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) es una institución financiera multilateral que tiene como fin promover el desarrollo entre sus países miembros al igual que su integración regional, atiende a sectores públicos y privados mediante servicios financieros atendiendo a gobiernos, instituciones financieras y organismos públicos y privados (CAF, s.f.a). El CAF tiene facultad de financiar proyecto en pro de ayuda social y ambiental y juega un papel importante en el financiamiento de operaciones con riesgo soberano (CAF, s.f.b).

El CAF puede financiar una amplia variedad de proyectos que abarcan proyectos de infraestructura que guardan relación con el transporte, la vialidad, las telecomunicaciones, el agua y el saneamiento ambiental, así como la generación y transmisión de energía. Incluye a los que promueven el desarrollo fronterizo y la cohesión física entre los países accionistas (CAF s.f.b).

En referencia al sector industrial, el CAF realiza inversiones en aquellos proyectos destinados a modernizar y extender la capacidad de producción y el ingreso de las empresas de países accionistas en mercados globales y regionales (CAF, s.f.b).

La Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) es un organismo que tiene como objetivo colaborar con un desarrollo sostenible en el tiempo y descentralizado del Perú, con una participación activa en el desarrollo del mercado financiero y de capitales. Asimismo, financiamiento de inversión a través servicios y productos innovadores con alto valor agregado, que benefician a los agentes económicos del país (COFIDE, s.f.).

La Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) es una institución que conglomerada y representa a las actividades de las empresas privadas de procedencia interna y externa. Su objetivo principal es aportar al crecimiento económico sostenido, inspirado en el fomento del empleo y la inversión, a partir de los esfuerzos individuales como iniciativa, la propiedad privada y la difusión de la empresa. Además, tiene

como responsabilidad creciente investigar el entorno mundial y la promoción de la integración del país en mercados externos o internacionales (CONFIEP, s.f.).

ADEX es una institución empresarial fundada en 1973 con la finalidad de representar y otorgar servicios a sus socios: importadores, exportadores y ofertantes de servicios comerciales. Está conformada por pequeña y mediana empresa, asimismo por la gran empresa, que tienen como objetivo en común lograr metas empresariales ambiciosas (ADEX, s.f.).

Tecnológico. De acuerdo al análisis realizado por el Banco Mundial, ningún país latinoamericano se encuentra dentro de los primeros 20. Sin embargo, Brasil mantiene una inversión del 1.16% de su PBI, lo cual lo coloca dentro de los 30 primeros. Por el contrario, Perú con una inversión de 0.15% de su PBI se coloca en la posición 78 muy por debajo del promedio. Por encima de él, con 0.42% están Chile, Colombia (0.18%) e incluso Bolivia (0.16%). El Perú solo supera a Paraguay que figura en la posición 90 con una inversión de 0.06%. Por otro lado, el Foro Económico Mundial (World Economic Forum - WEF) publicó en el Informe Global de Competitividad 2016-2017 que Perú ha mejorado en preparación tecnológica de un puesto 92 a 88 en el ranking mundial. Sin embargo, es un área que se debe seguir desarrollando con mayor inversión de PBI en ciencia, investigación y desarrollo.

Histórico, psicológico y sociológico. Desde el imperio Inca y la posterior invasión hispana, han llegado a tierras peruanas inmigrantes procedentes de Europa, África y Asia. Esto, en los primeros años de la República, generó divisiones y rivalidades por colectivismos de las diferentes colonias extranjeras. La forma en que se desarrollaron manteniendo las divisiones y segregando a quienes no pertenecían a su colectivo generó resentimientos sociales que ahondaban más las brechas entre los diferentes grupos humanos.

La principal consecuencia de esta división de grupos humanos ha sido una gran desigualdad, tanto en oportunidades, como en distribución de riqueza. El Plan Bicentenario

considera necesario definir estrategias que apunten a disminuir la desigualdad de recursos entre ciudades del propio país. Para ello, es necesario desarrollar una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público (CEPLAN, 2011).

Organizacional y administrativo. La OCDE es un organismo internacional formado por 34 países, todos ellos basados en economías de mercado que trabajan conjuntamente para enfrentarse mejor a los desafíos económicos, sociales y de buen gobierno. Pertenecer a este grupo hace al país más atractivo a la inversión extranjera. Su trabajo se centra principalmente en el análisis de desarrollo económico y social, así como en todas las políticas externas que influyen en él. Desde un punto de vista práctico, los trabajos que se realizan se materializan en recomendaciones de utilidad para los gobiernos y su administración pública (OCDE, 2015). El FMI y la OCDE publican dos veces al año revisiones macroeconómicas (el OECD Economic Outlook), donde se analizan las tendencias macroeconómicas y las propuestas de políticas económicas requeridas para fomentar el crecimiento y hacerlo sostenible.

Militar. Las fuerzas militares peruanas están compuestas por tres ramas: (a) Ejército Peruano; (b) Marina de Guerra del Perú, que incluye aviación naval, infantería naval y guardia costera; y (c) Fuerza Aérea del Perú (FAP). Las fuerzas militares están compuestas por aproximadamente 80,000 efectivos en estado activo y 188,000 en reserva. Se sabe, además, que el presupuesto destinado por el país es de 829.3 millones de dólares, constituyendo el 1.4% del PBI (World Economic Forum, 2015).

5.3. Principios Cardinales del Perú

Los principios cardinales, así como los intereses de la organización, misión y visión, colaboran con el adecuado planteamiento de los objetivos planteados a largo plazo.

Influencia de terceras partes. El gobierno del Perú ha planteado diversos proyectos que tienen como fin propulsar inversiones de capital logrados a través de las Asociaciones

Público-Privadas (APP), que en su mayor proporción se orientan a proyectos limitados al sector energético y minería. Asimismo, existe un banco destinado a proyectos de infraestructura enfocados en el incremento del ingreso a las TIC, así como a la construcción de mayores puertos y carreteras, cuyo mayor costo en capital aporta de manera directa al crecimiento, incentivando mayores inversiones y la mejora en la eficiencia tecnológica y laboral, para incrementar su rendimiento en el largo plazo.

El crecimiento económico ininterrumpido del Perú por más de 20 años ha logrado que millones de personas salgan de la situación de pobreza; asimismo las oportunidades de desarrollo y éxito en grandes sectores de instituciones, organizaciones y población. Cuando el Perú se compara con otros países de la región, se ubica debajo de economías como Chile y Colombia, es decir, el progreso alcanzado no es competitivo.

A pesar del excelente desempeño macroeconómico del país, la información registra datos que indican grandes debilidades que deben ser evaluadas para ser fortalecidas, como el uso de indicadores de instituciones. Además, las proyecciones incluyeron los supuestos dentro del marco macroeconómico multianual 2016-2018, donde se prevé el crecimiento del PBI en 4.9% en los próximos años.

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) (CEPLAN, 2011) hasta el año 2021 se unifica y alinea a las políticas de reforma para los sectores de salud y educación, el Plan Nacional de Diversificación Productiva y la Estrategia Nacional “Crear para Crecer” de CONCYTEC, las cuales se traducen en crecimiento de la sofisticación y productividad del modelo productivo. Las conclusiones y resultados que se han obtenido no se diferencian en mayor margen de las proyecciones que han sido realizadas por entes internacionales como el FMI, organismos privados como The Economist Intelligence Unit (EIU) y el Banco Mundial.

Lazos pasados, presentes y futuros. El entorno actual del país hace una invitación a planificar grandes retos y marcar hitos que aseguren el mantenimiento de los resultados

alcanzados. Es importante ser parte de una organización como la OCDE con fin de certificar el cumplimiento de las políticas públicas de una forma correcta para llevar al país a mejores niveles de desarrollo.

En esta década, China, India y países que pertenecen a la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) se encuentran liderando el crecimiento económico entre las economías emergentes y ello ayudará a millones de personas a salir de la pobreza; sin embargo, para el año 2020 se quedarán como economías de ingresos medios. Es por ello que los procesos de actividad productiva intensiva en mano de obra continuarán llevándose a cabo en países desarrollados.

Bajo esta premisa, el Perú representa mayores oportunidades y desafíos ante un nuevo escenario global. Por otro lado, la relación que se mantiene con Asia, de forma individual, debe ser ahondada: (a) Participando de manera más activa en el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), que acorte brechas a las economías asiáticas en temas sociales, políticos, y sobre todo económicos, con el afán de reforzar los objetivos para diversidad en producción diversificación y exportaciones. (b) Manteniendo un desarrollo veloz y planificado para la Alianza del Pacífico, donde se trata de aprovechar de manera justa las oportunidades y beneficios que derivan de una buena localización en el corredor económico considerado el más dinámico del planeta.(c) Manteniendo el desarrollo del MILA como conjunto de capitales en el mercado regional, que ayude a atraer inversionistas reales de todos los países del mundo.

Contrabalance de intereses. Se trata de un pacto llamado Desarrollo del Milenio. La finalidad de las medidas es lograr que los países en vía de desarrollo deben dar máxima prioridad a temas relacionados con la salud y la educación para salir de la pobreza. El motivo es la búsqueda del desarrollo y crecimiento económico a largo plazo, el cual asegure el desarrollo del ser humano. Con referencia al nivel de gasto público en temas de educación y

salud, si se mantienen las tendencias, alcanzarían una participación de 6.1% en 2021, por encima del 5.5% que presentó en 2014. Para ello es necesario el trabajo en conjunto con los gobiernos regionales, así como el compromiso y valor compartido con las comunidades que están siendo afectadas por estos proyectos de inversión. El tema social es un aspecto crítico en la actualidad, por tanto debe dársele la prioridad que realmente merece.

Se considera a la infraestructura como parte fundamental del crecimiento de las naciones. En otros países se han realizado estudios donde el multiplicador para la inversión en infraestructura y el impacto en el PBI, dependiendo de la economía, puede ser hasta de 1.3. Un ejemplo que se debe considerar es el caso de Reino Unido; asimismo, se hace necesario simplificar los procesos administrativos con la finalidad de evitar la demora en ejecución de proyectos relacionados con estos.

Conservación de los enemigos. Nuestro país, frente a sus competidores naturales, entre ellos Chile, tiene grandes posibilidades de cerrar las brechas pendientes. El ingreso a la OCDE será fundamental para que estas se puedan concretar en el largo plazo, lo que conllevaría a que el Perú se ponga en el mismo nivel que sus vecinos en los principales indicadores de medición.

Para 2021, Brasil continuará representando a la mayor economía en crecimiento de la región. Asimismo, el Perú será uno de los principales países que se encontrará en la misma tendencia. Por otro lado, es importante resaltar que, para que esto se pueda completar, primero se deberá cumplir estrictamente con los planes elaborados con este fin, y para el bicentenario, la economía peruana será la más representativa de la región, teniendo presente que las demás economías se encuentran con períodos de transición por cambios de gobiernos.

Tabla 27

Matriz de Intereses del Perú (MIO)

Intereses del Perú	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos humanos y dignidad de las personas vulnerables	Gobierno central, instituciones de defensa de los derechos humanos, Iglesia.	Poder Legislativo, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Ministerio de Desarrollo e Inclusión social y Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables.	ONG, ONU
2. Oportunidades y acceso a servicios en salud y educación y tecnología	Gobierno central, gobierno regional	Poder Legislativo, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Ministerio de Salud y Ministerio de Educación, ESSALUD, CONCYTEC.	Instituciones educativas y de salud privadas
3. Consolidación de la gobernabilidad democrática y lucha contra la corrupción e inseguridad ciudadana	Gobierno central, Poder Legislativo, Poder Judicial	Ministerio del Interior, Ministerio de Justicia y Derechos humanos.	Iglesia, ONU (narcotraficantes)
4. Economía diversificada y competitividad generadora de empleo digno.	Gobiernos central, Ministerio de Economía y Finanzas	Poder Legislativo, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de la Producción, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Agricultura	(Sindicato de trabajadores)
5. Desarrollo territorial e infraestructura de calidad.	Gobierno central, Fuerzas Armadas, Ministerio del Interior.	Poder Legislativo, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Empresas Privadas	(Terroristas)
6. Ambiente, biodiversidad biológica, gestión de desastres.	Gobierno central, Ministerio del Ambiente.	Ministerio de Energía y Minas, OEFA, Empresas privadas.	ONG (mineros ilegales)

Nota. Los intereses opuestos se encuentran entre paréntesis. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

5.4. Matriz de Intereses del Perú (MIO)

En la Tabla 26 se muestran los intereses organizacionales para el Perú, los cuales están configurados a partir de los temas más importantes, según los análisis detallados en los capítulos anteriores. Asimismo, estos servirán de base para el planteamiento de los objetivos de largo plazo. En esta matriz se identifican los intereses que tiene el Perú y la intensidad de estos intereses para cada uno de los actores involucrados.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables, congruentes y asociados a un horizonte de tiempo (D'Alessio, 2008). Considerando la visión establecida para el Perú, se plantean los siguientes objetivos de largo plazo, que se espera alcanzar a través de las estrategias definidas para este propósito:

Objetivos de Largo Plazo OLPI

En el año 2030 el Perú ocupará el puesto 30 en el mundo del Ranking Mundial de Competitividad (IMD). En el año 2016 ocupa el puesto 54 de este ranking.

Objetivos a Largo Plazo OLP2

En 2030, el Perú figurará en la posición 45 en el pilar Infraestructura del Ranking de Competitividad Mundial (IMD). En 2016 ocupa la posición 59 de este ranking.

Objetivo de Largo Plazo OLP3

En 2030, el pilar de eficiencia del gobierno se ubicará en el puesto 20 del Ranking de Competitividad Mundial (IMD), reforzando principalmente las finanzas públicas y el marco social. En 2016 ocupa el puesto 41 de este ranking.

Objetivo de largo plazo OLP4

En el año 2030, se realizarán transacciones por US\$ 3,000 millones en el sector de metalmecánica. En 2016 se realizaron transacciones por US\$ 1,000 millones.

Objetivo de largo plazo OLP5

En el año 2030, el desempleo estará por debajo del 5% de la Población Económicamente Activa. En 2017 la tasa de desempleo se encuentra en 7.5% de la PEA.

Objetivo de largo plazo OLP6

En el año 2030 el nivel de la educación se ubicará entre los cinco primeros lugares en el mundo, en el Programa para la Evaluación de Estudiantes PISA. En el año 2016 se encuentra en el puesto 64.

Objetivos a Largo Plazo OLP7

En 2030, el Perú alcanzará los US\$ 100,000 millones en exportaciones, principalmente impulsando por los productos agroindustriales no tradicionales, además, minería y pesquería. En 2016, las exportaciones fueron de US\$ 36,000 millones.

Objetivos a Largo Plazo OLP8

En 2030, recibiremos a más de 10 millones de turistas, ofreciendo mayores y mejores servicios. En 2016 recibimos cerca de cuatro millones de turistas.

Objetivos a Largo Plazo OLP9

En 2030 la inversión privada será del 80% en Investigación y Desarrollo. En 2016, las empresas privadas solo cubren el 30% de la actual inversión, que es del 0.051% del PBI.

Objetivos a Largo Plazo OLP10

En 2030 la industria naval tendrá siete astilleros, descentralizando el desarrollo de la flota comercial con una inversión de US\$ 500 millones. En 2017 se cuenta con dos astilleros y una inversión de US\$ 50 millones.

Objetivos a Largo Plazo OLP11

En 2030 se tendrá una producción de acero de dos millones de toneladas métricas. En 2017 la producción de acero es de 500,000 toneladas métricas.

Objetivos a Largo Plazo OLP12

En 2030 se ensamblarán 200,000 vehículos ligeros y comerciales al año. En el año 2017 la totalidad de oferta es importada.

Objetivo de Largo Plazo OLP13

En 2030 la gran empresa constituirá el 5% de la totalidad de empresas del país. En 2016 la gran empresa representa el 0.4%.

Objetivo de Largo Plazo OLP14

En 2030 el Perú se ubicará entre los 10 primeros países en el dominio del idioma inglés. El 70% de la población hablará el inglés como segunda lengua. En 2017 se encuentra en el puesto 45, con solo el 49%, según el English Proficiency Index for Schools.(EF EPI-s).

Objetivo de Largo Plazo OLP15

En 2030, el 100% de los procesos administrativos de todos los poderes del Estado estarán centralizados a través de un gobierno electrónico. En 2016 se cuenta con esfuerzos aislados por parte de las municipalidades y algunas instituciones del Estado.

Objetivo de Largo Plazo OLP16

En 2030, el 100% de los poderes del Estado estarán descentralizados en ciudades fuera de Lima; en 2016 todos los poderes se encuentran concentrados en Lima.

Objetivos de Largo Plazo OLP17

En el año 2030, el nivel de corrupción deberá encontrarse con un puntaje superior a 80, según el Índice de Percepción de la Corrupción (CPI). En el año 2017 alcanza un puntaje de 35, ocupando el puesto 101 del ranking mundial (Datos Macro, 2016).

Tabla 28

Relación de Objetivos - Intereses

	Objetivos de largo plazo	Principales intereses del Perú
OLP 1	En el año 2030, el Perú ocupará el puesto 30 en el mundo del Ranking Mundial de Competitividad. En el año 2016 ocupa el puesto 54 de este ranking.	Economía diversificada y competitividad generadora de empleo digno
OLP 2	En el año 2030, el Perú figurará en la posición 45 en el pilar Infraestructura del Ranking de Competitividad Mundial (IMD). En el 2016 ocupa la posición 59 de este Ranking.	Desarrollo territorial e infraestructura de calidad.
OLP 3	En el año 2030, el pilar de Eficiencia del Gobierno, se ubicará en el puesto 20 del Ranking de Competitividad Mundial (IMD), reforzando principalmente las finanzas públicas y el marco social. En el 2016, ocupa el puesto 41 de este ranking	Economía diversificada y competitividad generadora de empleo digno
OLP 4	En el año 2030, se realizará transacciones por 3,000 millones de dólares en el sector de metal mecánica. En el 2016 se realizó transacciones por 1,000 millones de dólares.	Economía diversificada y competitividad generadora de empleo digno
OLP 5	En el año 2030, el desempleo estará por debajo del 5% de la Población Económicamente Activa. En el 2017 la tasa de desempleo se encuentra en 7.5% de la PEA.	Economía diversificada y competitividad generadora de empleo digno
OLP 6	En el año 2030 el nivel de la educación se ubicará entre los cinco primeros lugares en el mundo, en el Programa para la Evaluación de Estudiantes PISA. En el año 2016, ocupamos el puesto 64 a nivel mundial.	Oportunidades y acceso a servicios en salud y educación y tecnología
OLP 7	En el año 2030, el Perú alcanzará los 100,000 millones de dólares en exportaciones, principalmente impulsando por los productos agroindustriales no tradicionales, además, minería y pesquería. En el 2016, las exportaciones fueron de 36,000 millones de dólares.	Economía diversificada y competitividad generadora de empleo digno
OLP 8	En el año 2030, recibiremos a más de 10 millones de turistas, ofreciendo mayores y mejores servicios. En el 2016 recibimos cerca de cuatro millones de turistas.	Economía diversificada y competitividad generadora de empleo digno
OLP 9	En el año 2030 la inversión privada será del 80% en Investigación y Desarrollo. En el 2016 las empresas privadas sólo cubren el 30% de la actual inversión, que es sólo del 0.051% del PBI.	Oportunidades y acceso a servicios en salud y educación y tecnología
OLP 10	En el año 2030 la industria naval tendrá siete astilleros, descentralizando el desarrollo de la flota comercial con una inversión de 500 millones de dólares En el 2017 se cuenta con 2 astilleros y una inversión de 50 millones de dólares.	Economía diversificada y competitividad generadora de empleo digno
OLP 11	En el año 2030 se tendrá una producción de acero de 2 millones de toneladas métricas. En el 2017 la producción de acero es de 500 mil toneladas métricas.	Economía diversificada y competitividad generadora de empleo digno
OLP 12	En el año 2030 se ensamblarán 200 mil vehículos ligeros y comerciales al año. En el año 2017 la totalidad de oferta es importada.	Economía diversificada y competitividad generadora de empleo digno
OLP 13	En el año 2030, la gran empresa constituirá el 5% de la totalidad de empresas a nivel nacional. En el 2016 la gran empresa representa el 0.4%.	Economía diversificada y competitividad generadora de empleo digno
OLP 14	En el año 2030, nos ubicaremos entre los 10 primeros países, en el dominio del idioma inglés. El 70% de la población hablara el inglés como segunda lengua, En el 2017 nos encontramos el puesto 45 con sólo el 49%, según el EF EPI.	Oportunidades y acceso a servicios en salud y educación y tecnología
OLP 15	En el año 2030, el 100% de los procesos administrativos de todos los poderes del estado estarán centralizados a través de un gobierno electrónico, en 2016 se cuenta con esfuerzos aislados por parte de las municipalidades y algunas instituciones del estado.	Consolidación de la gobernabilidad democrática y lucha contra la corrupción e inseguridad ciudadana
OLP 16	En el año 2030, el 100% de los poderes del estado estarán descentralizados en ciudades fuera de Lima, en 2016 todos los poderes se encuentran concentrados en Lima.	Consolidación de la gobernabilidad democrática y lucha contra la corrupción e inseguridad ciudadana
OLP 17	En el año 2030, el nivel de corrupción deberá encontrarse con un puntaje superior a 80, según el Índice de Percepción de la Corrupción (CPI) En el año 2017 nos encontramos alcanzando un puntaje de 35, ocupando el puesto 101 del ranking mundial.	Consolidación de la gobernabilidad democrática y lucha contra la corrupción e inseguridad ciudadana

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

5.6. Conclusiones

La situación económica actual y el comercio internacional favorecen el desarrollo de las economías emergentes, entre ellas el Perú. Es por ese motivo que se debe incidir en el desarrollo de una infraestructura adecuada, para potenciar el incremento de la productividad de las industrias, así como el fortalecimiento de los sectores claves para el desarrollo económico, entre ellos la minería, agroindustria, metalmecánica y turismo principalmente.

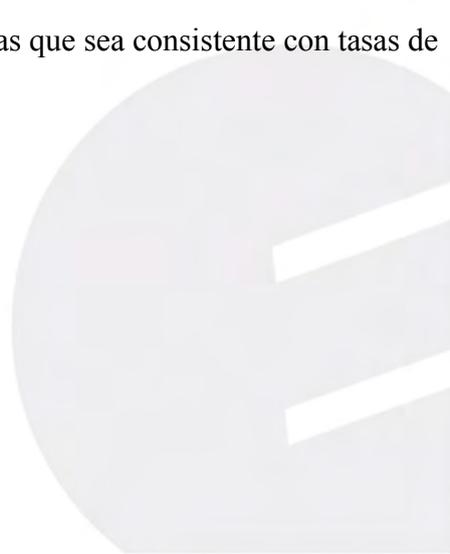
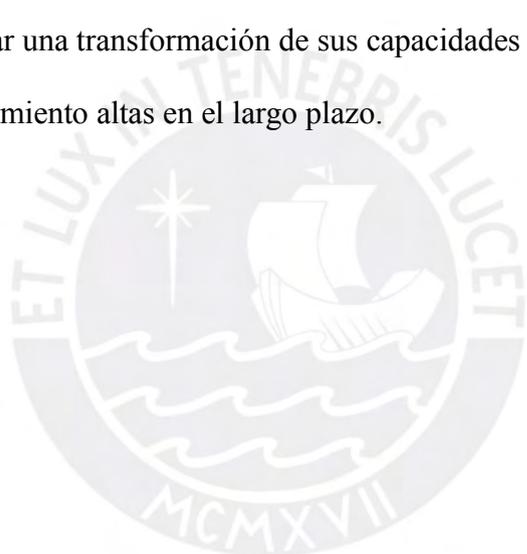
El Perú ha experimentado un incremento de la PEA. Este incremento se acompañó también con altos niveles de empleabilidad en la última década. Sin embargo, una característica persistente del mercado laboral son las altas tasas de empleo informal, concentrado en actividades de baja productividad. Entonces, a pesar de las ganancias de productividad alcanzadas en algunos sectores económicos, se podría señalar un aumento del empleo principalmente en sectores de baja o muy baja productividad. Por el lado de la oferta laboral, el 83.6% de la PEA total concentra personas que no tienen estudios universitarios. De esta manera el bajo nivel educativo se define como uno de los limitantes de la productividad y de la capacidad de diversificación económica.

A pesar de los avances en la mejora de las políticas de inclusión social implementadas en los últimos años, aun se requieren cambios en el marco institucional con el fin de terminar de integrar en el crecimiento económico a un mayor porcentaje de la población, con el fin de que alcance niveles similares en materia de ingresos, oportunidades y calidad de vida.

Con respecto a las exportaciones, al tener una canasta exportadora bastante concentrada en productos tradicionales, la caída y recuperación económicas han estado muy correlacionadas con la caída y recuperación de los términos de intercambio. El avance de productos tecnificados ha sido bajo. Un aspecto importante a destacar es la alta correlación del crecimiento peruano con el acelerado crecimiento de los precios de los metales de las últimas dos décadas, período que ha sido denominado como el súper ciclo de los metales.

El crecimiento de la economía peruana se produjo en gran medida por el crecimiento de los sectores primarios, principalmente el minero, tanto por su efecto directo como por sus efectos sobre los demás sectores productivos de la economía, como los sectores de servicios e industria. No obstante, la evolución de los precios de los minerales en los últimos años ha decaído significativamente, incrementándose así la probabilidad de un escenario de mediano y largo plazo, en el cual los precios de los minerales no alcancen sus máximos históricos.

En resumen, la economía peruana puede verse como un caso exitoso de crecimiento económico y estabilidad macroeconómica, pero al mismo tiempo es una economía con una agenda pendiente en las variables que son más relevantes para un ciudadano, con el importante reto de lograr una mayor sofisticación de su aparato productivo. Para ello debe lograr una transformación de sus capacidades productivas que sea consistente con tasas de crecimiento altas en el largo plazo.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2008), la matriz FODA exige un correcto análisis para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). El análisis debe incluir en análisis del entorno PESTE, la competencia y el entorno. Como insumo utilizamos las matrices EFI y EFE.

En el primer cuadrante (FO) Fortalezas - Oportunidades, debemos identificar las estrategias que aprovechen las ventajas competitivas del Perú, como son su minería, pesca o agroindustria, sin perder de vista el potencial humano de sus ciudadanos, como pueden ser su amplia juventud económicamente activa, su gran diversidad cultural, su patrimonio y sus recursos naturales, que hacen del Perú un país con mucho potencial y con grandes fortalezas. La minería, pesca y turismo representan los principales factores diferenciadores que se identifican como fortalezas, en muchos casos subutilizados o simplemente subestimados (ver Tabla 29).

En el segundo cuadrante (FA) Fortalezas - Amenazas, es necesario desarrollar nuevos productos que estén asociados a las fortalezas, pero de la misma forma que sirvan para mitigar las amenazas del entorno. En esta sección será importante identificar todas las variables del entorno que puedan afectar al Perú o sus intereses, y utilizando estrategias de penetración de mercados, tratar de abrir nuevos mercados para ofrecer más de los productos diferenciadores o desarrollar nuevos productos para estos nuevos mercados (ver Tabla 27).

En el tercer cuadrante de la matriz (DO) Debilidades - Oportunidades, la primera estrategia interna para mejorar las debilidades de la industria será la reforma educativa y el mejoramiento de la infraestructura, enfocándose en el desarrollo de producto terminado para dejar de depender de la venta de materias primas o *commodities* (ver Tabla 29).

En el cuarto cuadrante de la matriz (DA) Debilidades – Amenazas, será necesario también desarrollar estrategias de reforma, especialmente en la clase política, porque ellos serán en buena medida los que gobiernen el país. Es preciso replantear la necesidad de una conciencia electoral con un voto responsable, pero no obligatorio, y como punto fuerte se plantea la descentralización de los poderes (ver Tabla 29).

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

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) se utilizó para determinar la postura estratégica del Perú. Muestra la relación de los resultados de los factores determinantes, el valor de fortaleza financiera, el valor de ventaja competitiva, el valor de fortaleza de la industria y el valor de estabilidad del entorno.

En la Figura 30 se observa el resultado de la Matriz MPEYEA (ver Tabla 30). Los resultados muestran la tendencia a desarrollar estrategias del tipo agresivo. Debido principalmente al contexto actual y a la oportunidad generada, el Perú tiene una economía estable desde hace varios años, con un crecimiento promedio anual de 2.5% de su PBI. Cuenta con un mercado regional estable, con excepción de Venezuela, y reservas internacionales suficientes para soportar cualquier fluctuación inesperada del mercado, por lo tanto tiene una gran oportunidad de plantear estrategias radicales que mejorarían mucho más su situación, simplemente porque en el contexto actual es más tolerante al riesgo (ver Figura 31).

Tabla 29

Matriz Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas		Debilidades	
		1.	Recursos naturales y culturales valorados a nivel internacional.	1.	Economía dependiente de la exportación de materias primas.
		2.	Patrimonio histórico.	2.	Falta de un plan de gobierno que este dirigido a la creación de industrias objetivo.
		3.	Población joven económicamente activa.	3.	Falta de nexo entre la innovación académica y la industria (mercado).
		4.	Gerencia a cargo de profesionales con experiencia empresarial y alta formación académica.	4.	Bajo presupuesto para la inversión en ciencia y tecnología por parte del gobierno.
		5.	Desarrollo en la exportación de los productos Agroindustriales a nivel internacional.	5.	Baja calidad de la educación básica y superior frente a países desarrollados.
		6.	Estabilidad económica.	6.	Informalidad de PYMES.
		7.	Reservas Internacionales Netas.	7.	Infraestructura de baja calidad para el desarrollo.
		8.	Crecimiento a nivel PBI del 3.7% en el 2016 al 4.1% en el 2017.	8.	Baja productividad en el sector manufacturas.
		9.	Ventajas competitivas en Turismo, Pesca y Minería.	9.	Desastres naturales (lluvias, huaycos, terremotos).
				10.	Corrupción a nivel Institucional (permisibilidad y falta de control).
Oportunidades		FO		DO	
1.	Tratados y acuerdos internacionales los cuales brindarán acceso a mercados internacionales para la exportación.	FO1	Desarrollar las industrias tecnológica, siderúrgica, mecánica, naval y financiera formando alianzas estratégicas con empresas multinacionales. (Aventura conjunta, Desarrollo de producto)	DO1	Implementar infraestructura de alta calidad para el desarrollo del sector metal mecánico. (D5,D7,O2).
2.	Rápido crecimiento de las economías emergentes, mejora las condiciones económicas de la población.	FO2	Penetración en el mercado de productos agroindustriales en donde se tiene Tratados de Libre Comercio. (F6,O1)	DO2	Incrementar un mayor porcentaje del PBI para la inversión en I+D de nuevas industrias, con aporte del estado y la empresa privada. (D4,O2,O3)
3.	El crecimiento económico global se acelerará al 2.7% este año y a un 2.9% en el 2018.	FO3	Desarrollar mercados de exportación en otras economías, Asia, Oceanía y África (F1,F6,O2)	DO3	Desarrollar industrias de producto terminado para desplazar la dependencia las materias primas, como principal artículo de exportación. (D4, O2,O4)
4.	Crecimiento de la economía de América Latina para el 2017 del 1.3%.	FO4	Penetración en el mercado interno y externo correspondiente al sector Turismo, recuperando valor del patrimonio cultural y natural, minimizando riesgos e incrementando la cartera de productos y servicios.(F10, O2, O3, O5)	DO4	Inversiones extranjeras en el sector automotriz y en ensamblado de electrodomésticos. (D9,O2)
5.	La Globalización en la educación escolar y la oferta de estudios de posgrado en sus distintas modalidades ya sea intercambios, becas o pasantías..	FO5	Invertir en infraestructura de aeropuertos internacionales en el norte y sur (Trujillo y Arequipa), y un aeropuerto alternativo en Lima.(F08,O2,O3)	DO5	Oficializar el Inglés como primera lengua. (D5,O5)
6.	Expansión demográfica estaría creando una mayor demanda a nivel mundial por recursos críticos (energía, alimentos).	FO6	Aumentar el número de Pymes a grandes empresas mediante la generación de beneficios tributarios y potenciación de ventas dentro y fuera del país (Pymes exportadoras).(F7, F8, O1, O2)	DO6	Reforma educativa, colegios bilingües, con docentes nacionales e internacionales, modificando el modelo tradicional con un enfoque a la investigación, innovación y meritocracia. (D4,D5, O5)
7.	Precios de las materias primas crecerían en el 2017: de un contracción del 29% en el 2104, una del 6% en 2015 y ahora aparecería con signo positivo.	FO7	Invertir en infraestructura de los puertos de Salaverry, Paita, Matarani y Pisco, adicionalmente potenciar los puertos fluviales en la amazonia peruana. (F08, O1,O2)	DO7	Disminuir el IGV y eliminar las barreras burocráticas en la administración de Pymes y nuevos emprendedores para ser subcontratadas por las grandes empresas. (D6, O2)
8.	Expansión tecnológica y de información que experimentan los consumidores en todo el mundo, incrementará la conectividad y obligará a replantear los vínculos entre empresas y clientes a nivel global.	FO8	Desarrollo de productos en el sector turismo, minería y pesca con el fin de incrementar las ventas con los mercados actuales (F10, O1)	DO8	Construcción de vías terrestres desde las ciudades económicamente activas hacia los principales puertos sin atravesar la capital. (D7, O1,O2)
		FO9	Realizar nuevos proyectos de exploración y explotación minera a escala mundial, teniendo presente los Tratados de Libre Comercio. (F8, F10, O1)	DO9	Crear un sistema de gobernabilidad electrónica centralizada (gobierno Digital), (D12, O1,O2)
		FO10	Fortalecer las políticas del sector educativo que ayuden a mejorar la calidad de la enseñanza, a través de programas de becas, intercambio y pasantías. (F7, O5)		
Amenazas		FA		DA	
1.	Bajo crecimiento de la economía China.	FA1	Desarrollar Tratados Internacionales (TLC), con el medio oriente, Sudáfrica y Australia, para productos agroindustriales no tradicionales (Desarrollo de mercado) (F1, A1)	DA1	Rediseñar el proceso electoral implementado el voto no obligatorio. (D12, A1)
2.	Conflictos bélicos en países el medio oriente y USA que podrían incrementar el precio del petróleo.	FA2	Invertir en I+D de fuentes de energía renovables y la exoneración de aranceles para vehículos eléctricos. (F9, F10, A6)	DA2	Mejorar la ley de nuevos requisitos de partidos políticos para puestos públicos en el congreso solo profesionales calificados. (D12, A1, A3)
3.	El crecimiento económico de la economía británica caerá del 2.0 en el 2016 a un 1.1 % este año y a un 1.3% en el 2018.			DA3	Descentralizar los poderes del Estado y crear una capital administrativa. (D1, D6, A1, A3)
4.	Políticas tributarias por USA podrían tener efectos adversos sobre la economía mundial, mayor protección para los productores estadounidenses.				
5.	Incremento de la tasa de interés por parte de la Resera Federal, ya que podría afectar los flujos financieros recibidos por los mercados financieros por los mercados emergentes.				
6.	Cuestionamiento de los tratados de libre comercio, como el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) y el tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).				

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

Tabla 30

Matriz posición estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Factores determinantes de las fortalezas de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	4	1. Participación en el mercado	1
2. Potencial de Utilidades	4	2. Calidad del producto	2
3. Estabilidad financiera	6	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	4	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	4
6. Intensidad de Capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento Tecnológico	1
8. Productividad / utilización de la capacidad	3	8. Integración Vertical	3
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio = 3.56		Promedio - 6 = -3.44	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza Financiera (FF)	
1. Cambios Tecnológicos	4	1. Retorno de la inversión	4
2. Tasa de inflación	6	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	2	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad / presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Rotación de inventarios	3
		9. Economías de escala y de experiencia	3
Promedio - 6 = -2.25		Promedio = 3.44	
X=FI + VC 0.11		Y=EE + FF 1.19	

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

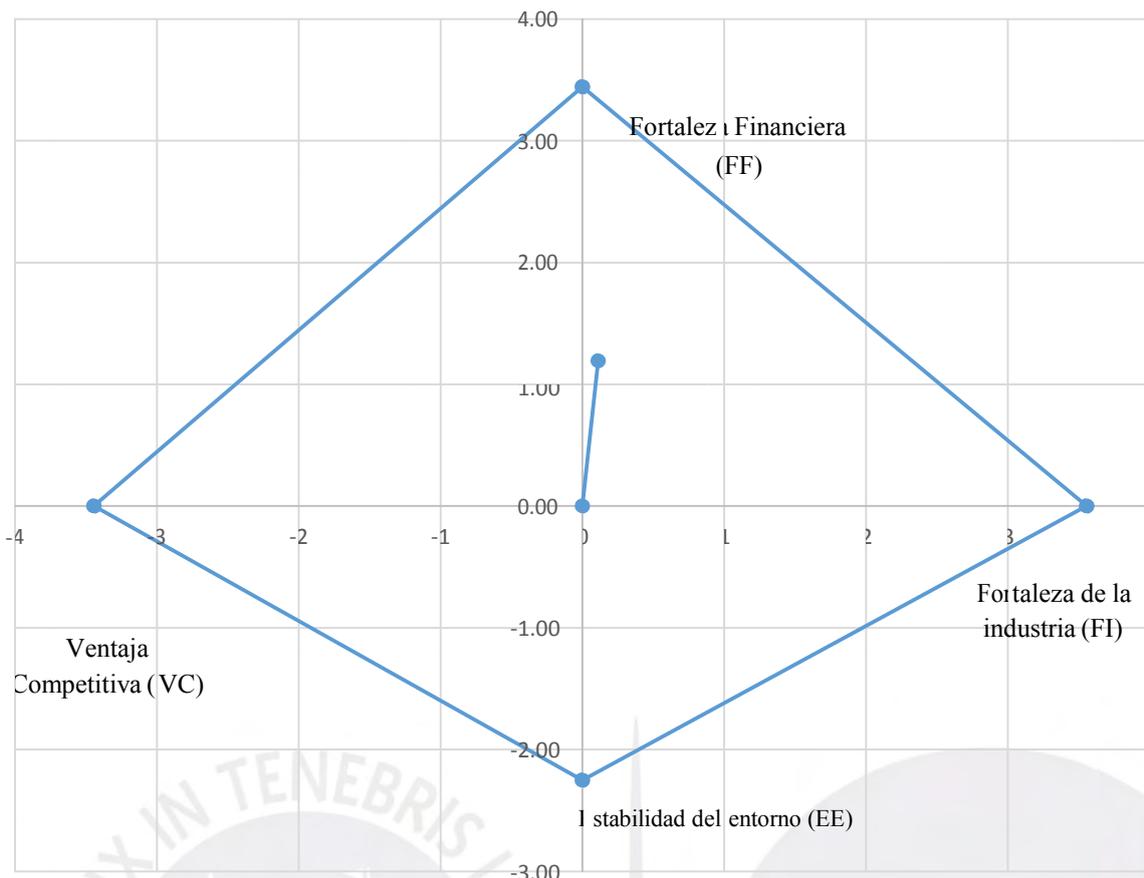


Figura 31. Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA). Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz fue desarrollada por el Boston Consulting Group. De acuerdo con D'Alessio (2008), el objetivo de esta matriz es mostrar la participación de mercado de cada uno de los productos o sectores generadores de riqueza del Perú. Esto permite evaluar la estrategia global para la industria peruana considerando sus sectores más representativos, como la minería, pesca, manufactura, construcción. El eje X representa la posición de la participación relativa de la industria; el eje Y corresponde a la tasa de crecimiento, en el caso peruano el porcentaje de crecimiento del sector específico y, como dato adicional, se tiene el porcentaje de participación del PBI definido por el tamaño de las esferas (ver Tabla 31 y Figura 32).

Todo este proceso es necesario para saber cuál de los sectores es el más rentable o genera mayores ingresos, cuál genera ingresos constantes sin mayores perjuicios y cuál de ellos resulta un sector perro que solo genera gasto innecesario. Es importante mencionar que la participación y rentabilidad de los sectores es influenciada por el entorno global y el contexto actual. Por lo tanto estos datos son muy dinámicos y lo que puede ser correcto en un momento podría ser una falsedad total en otro, como fue el caso del sector minero, que por variables exógenas pasó del cuadrante vaca al perro, pero como se puede apreciar hoy en día, que recupera su posición debido al incremento del precio del cobre.

6.4. Matriz Interno Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa (MIE) es considerada una matriz de portafolio que maneja nueve cuadrantes, donde ubicamos las ponderaciones obtenidas en la MEF (2.93) y la MEFI (2.52). Como resultado del análisis, el Perú se ubica en el sector 2 (ver Figura 33), lo que indica que se encuentra en el estado para retener y mantener, y se pueden aplicar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

Tabla 31

Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Unidad de negocio	Uso de recursos	Tasa de crecimiento	Participación PBI
Otros servicios	14	3.9	49.1
Minería e hidrocarburos	10	16.3	13.8
Manufactura	5	-1.6	12.8
Comercio	12	1.8	11
Construcción	5	-3.1	5.8
agropecuario	10	1.8	5.2
Electricidad y agua	4	7.3	1.9
Pesca	2	-11	0.4
			100

Nota. Tomado de “Principales indicadores macroeconómicos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

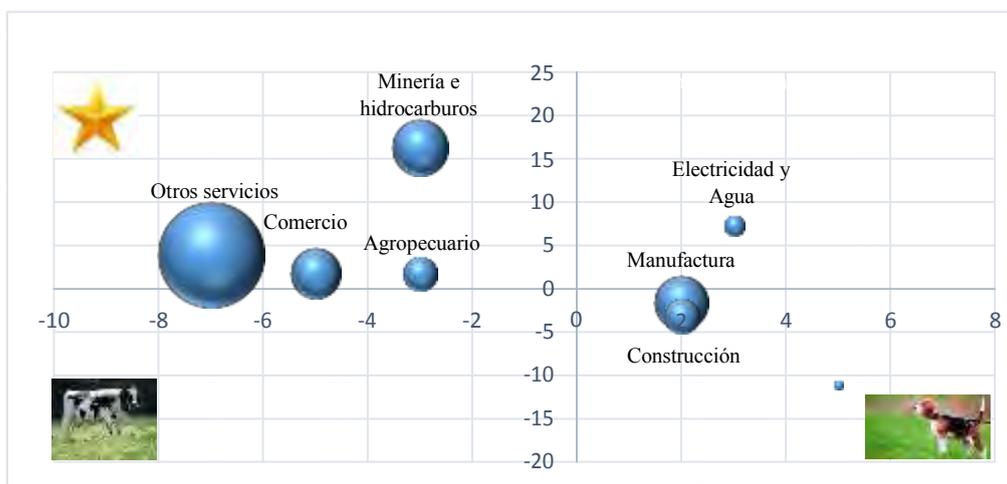


Figura 32. Matriz BCG.

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

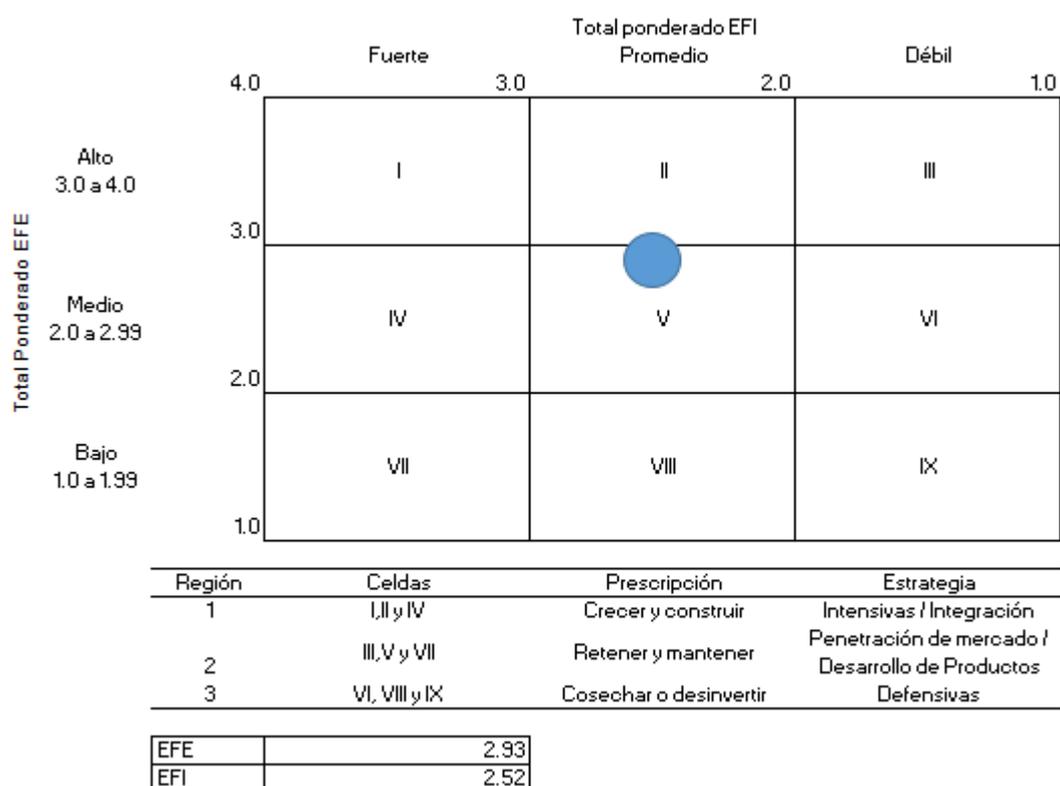


Figura 33. Matriz interna externa.

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

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia ubica al Perú en el cuadrante I debido al rápido

crecimiento del mercado; sin embargo, se deben establecer estrategias adecuadas para mejorar la posición competitiva. Se recomienda aplicar estrategias de: (a) penetración en el mercado, incrementando las exportaciones en Asia, Medio Oriente y Oceanía, principalmente a países como China, Arabia Saudita y Australia; (b) desarrollo de mercado, generando nuevas alianzas y TLC; (c) desarrollo de productos, tecnificando la industria para dejar de depender solo de la venta de insumos o *commodities*, y (d) integración horizontal, impulsar e implementar mejoras en tecnología y en procesos productivos dentro de la cadena de valor de todos los sectores, para brindar productos de alta calidad, con procesos eficientes y menores costos (ver Figura 34).

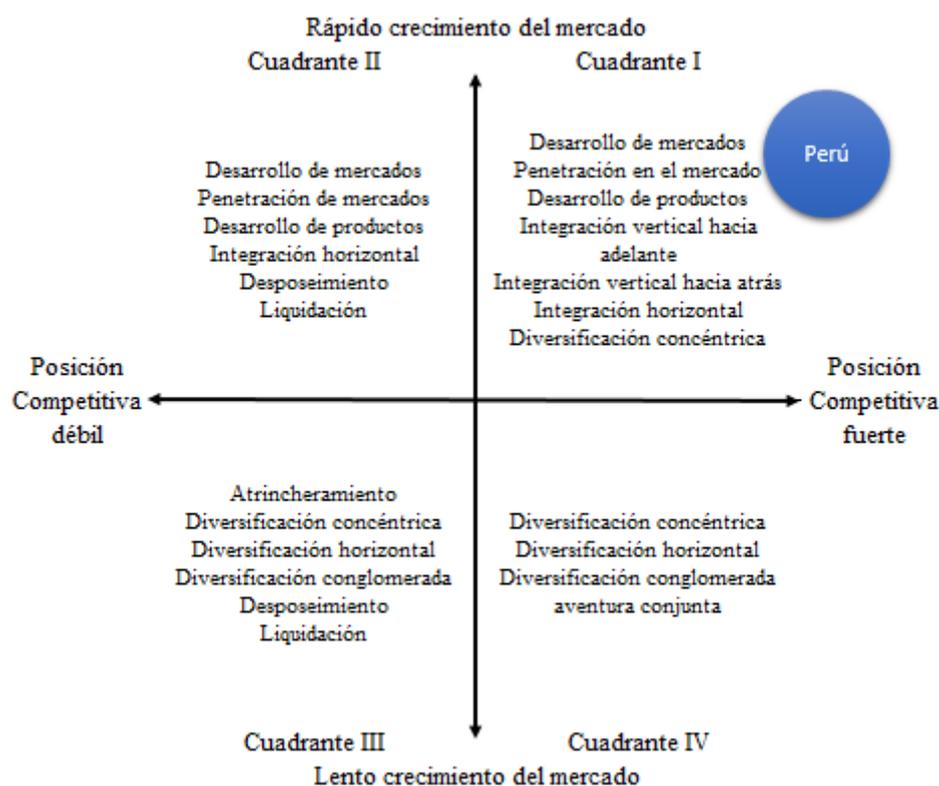


Figura 34. Matriz gran estrategia.

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

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Luego de culminar con el desarrollo de las cinco matrices anteriores, conocidas como *matrices de emparejamiento*, las estrategias se agrupan en la MDE, con el fin de retener las

Tabla 32

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategia específica	Estrategia Alternativa	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Desarrollar las industrias tecnológica, siderúrgica, mecánica, naval y financiera formando alianzas estratégicas con empresas multinacionales.	Desarrollo de Productos	X	X	X	X	X	5
FO2	Penetración en el mercado de productos agroindustriales en dónde se tiene Tratados de Libre Comercio.	Desarrollo de Mercados	X	X		X	X	4
FO3	Desarrollar mercados de exportación en otras economías, Asia, Oceanía y África.	Desarrollo de Mercados	X	X		X	X	4
FO4	Penetración en el mercado interno y externo correspondiente al sector Turismo, recuperando valor del patrimonio cultural y natural, minimizando riesgos e incrementando la cartera de productos y servicios	Penetración en el Mercado	X	X		X	X	4
FO5	Invertir en infraestructura de aeropuertos internacionales en el norte y sur, y un aeropuerto alternativo en Lima.	Desarrollo de Productos	X	X	X	X	X	5
FO6	Aumentar el número de las Pymes a grandes empresas mediante la generación de beneficios tributarios y potenciación de ventas dentro y fuera del país (Pymes exportadoras).	Desarrollo de Mercados	X	X	X	X	X	5
FO7	Invertir en infraestructura de los puertos de Salaverry, Paita, Matarani y Pisco, adicionalmente potenciar los puertos fluviales en la amazonia peruana.	Integración Vertical / Penetración en el mercado	X	X	X	X	X	5
FO8	Desarrollo de productos en el sector turismo, minería y pesca con el fin de incrementar las ventas con los mercados actuales.	Desarrollo de Productos	X	X	X	X	X	5
FO9	Realizar nuevos proyectos de exploración y explotación minera a escala mundial, teniendo presente los Tratados de Libre Comercio.	Desarrollo de Productos	X	X	X		X	4
FO10	Fortalecer las políticas del sector educativo que ayuden a mejorar la calidad de la enseñanza, a través de programas de becas, intercambio y pasantías.	Penetración en el Mercado	X	X	X	X	X	5
FA1	Desarrollar TLCs con el medio oriente, Sudáfrica y Australia, para productos agroindustriales no tradicionales (Desarrollo de mercado)	Desarrollo de Mercados	X	X	X		X	4
FA2	Invertir en I+D de fuentes de energía renovables y la exoneración de aranceles para vehículos eléctricos	Desarrollo de Productos	X	X		X	X	4
DO1	Implementar infraestructura de alta calidad para el desarrollo del sector metal mecánico.	Desarrollo de Productos	X		X	X	X	4
DO2	Incrementar un mayor porcentaje del PBI para la inversión en I+D de nuevas industrias, con aporte del estado y la empresa privada.	Interna	X	X				2
DO3	Desarrollar industrias de producto terminado para desplazar la dependencia las materias primas, como principal artículo de exportación.	Desarrollo de Productos / Desarrollo de Mercados	X			X	X	3
DO4	Inversiones extranjeras en el sector automotriz y en ensamblado de electrodomésticos.	Desarrollo de Mercados	X	X	X	X	X	5
DO5	Oficializar el Inglés como primera lengua.	Interna	X	X			X	3
DO6	Reforma educativa, colegios bilingües, con docentes nacionales e internacionales, modificando el modelo tradicional con un enfoque a la investigación, innovación y meritocracia.	Integración vertical	X	X			X	3
DO7	Disminuir el IGV y eliminar las barreras burocráticas en la administración de Pymes y nuevos emprendedores para ser subcontratadas por las grandes empresas.	Interna	X			X		2
DO8	Construcción de vías terrestres desde las ciudades económicamente activas hacia los principales puertos sin atravesar la capital.	Integración Vertical / Penetración en el mercado	X	X	X	X	X	5
DO9	Crear un sistema de gobernabilidad electrónica centralizada (gobierno Digital).	Integración vertical	X	X	X		X	4
DA1	Rediseñar el proceso electoral implementado el voto no obligatorio	Integración vertical	X				X	2
DA2	Mejorar la ley de requisitos de partidos políticos para puestos públicos en el congreso solo profesionales calificados.	Interna	X					1
DA3	Descentralizar los poderes del estado y crear una capital administrativa.	Integración vertical	X	X		X	X	4

Nota. 1/Si el total de veces que aparece la estrategia es menor o igual a 2, sale como estrategia de contingencia. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 33

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Oportunidades																																													
		P	T	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T																		
Desarrollar las industrias tecnológica, siderúrgica, mecánica, naval y financiera formando alianzas estratégicas con empresas multinacionales.																																															
Penetración en el mercado de productos agroindustriales en donde se tiene Tratados de Libre Comercio.																																															
Desarrollar mercados de exportación en otras economías, Asia, Oceanía y África.																																															
Penetración en el mercado interno y externo correspondiente al sector Turismo, recuperando valor del patrimonio cultural y natural, minimizando riesgos e incrementando la cartera de productos y servicios																																															
Invertir en infraestructura de aeropuertos internacionales en el norte y sur, y un aeropuerto alternativo en Lima.																																															
Incentivar el crecimiento de las Pymes a grandes empresas mediante la generación de beneficios tributarios y potenciación de ventas dentro y fuera del país (Pymes exportadoras).																																															
Invertir en infraestructura de los puertos de Salaverry, Paíta, Matarani y Pisco, adicionalmente potenciar los puertos fluviales en la amazonia peruana.																																															
Desarrollo de productos en el sector turismo, minería y pesca con el fin de incrementar las ventas con los mercados actuales.																																															
Realizar nuevos proyectos de exploración y explotación minera a escala mundial, teniendo presente los Tratados de Libre Comercio.																																															
Fortalecer las políticas del sector educativo que ayuden a mejorar la calidad de la enseñanza, a través de programas de becas, intercambio y pasantías.																																															
Desarrollar TLCs con el medio oriente, Sudáfrica y Australia, para productos agroindustriales no tradicionales (Desarrollo de mercado)																																															
Invertir en I+D de fuentes de energía renovables y la exoneración de aranceles para vehículos eléctricos																																															
Implementar infraestructura de alta calidad para el desarrollo del sector metal mecánico.																																															
Incrementar un mayor porcentaje del PBI para la inversión en I+D de nuevas industrias, con aporte del estado y la empresa privada. (D4,O2,O3)																																															
Desarrollar industrias de producto terminado para desplazar la dependencia las materias primas, como principal artículo de exportación.																																															
Inversiones extranjeras en el sector automotriz y en ensamblado de electrodomésticos.																																															
Oficializar el Inglés como primera lengua.																																															
Reforma educativa, colegios bilingües, con docentes nacionales e internacionales, modificando el modelo tradicional con un enfoque a la investigación, innovación y meritocracia.																																															
Disminuir el IGV y eliminar las barreras burocráticas en la administración de Pymes y nuevos emprendedores para ser subcontratadas por las grandes empresas.																																															
Construcción de vías terrestres desde las ciudades económicamente activas hacia los principales puertos sin atravesar la capital.																																															
Crear un sistema de gobernabilidad electrónica centralizada (gobierno Digital).																																															
Rediseñar el proceso electoral implementado el voto no obligatorio																																															
Modificar la ley de requisitos de partidos políticos para puestos públicos en el congreso solo profesionales calificados.																																															
Descentralizar los poderes del estado y crear una capital administrativa.																																															
1. Tratados y acuerdos internacionales los cuales brindarán acceso a mercados internacionales para la exportación.	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09						
2. Rápido crecimiento de las economías emergentes, mejora las condiciones económicas de la población.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24						
3. El crecimiento económico global se acelerará al 2.7% este año y a un 2.9% en el 2018.	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1				
4. Crecimiento de la economía de América Latina para el 2017 del 1.3%.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18						
5. La Globalización en la educación escolar y la oferta de estudios de posgrado en sus distintas modalidades ya sea intercambios, becas o pasantías..	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	5	0.25	3	0.15	4	0.2	5	0.25	3	0.15	3	0.15	3	0.15	5	0.25	3	0.15	5	0.25	5	0.25	3	0.15						
6. Expansión demográfica estaría creando una mayor demanda a nivel mundial por recursos críticos (energía, alimentos).	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16	1	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12
7. Precios de las materias primas crecerían en el 2017: de un contracción del 29% en el 2104, una del 6% en 2015 y ahora aparecería con signo positivo.	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18
8. Expansión tecnológica y de información que experimentan los consumidores en todo el mundo, incrementará la conectividad y obligará a replantear los vínculos entre empresas y clientes a nivel global.	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12
Amenazas																																															
1. Bajo crecimiento de la economía China.	0.10	3	0.3	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	1	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2		
2. Conflictos bélicos en países el medio oriente y USA que podrían incrementar el precio del petróleo.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06		
3. El crecimiento económico de la economía británica caerá del 2.0 en el 2016 a un 1.1 % este año y a un 1.3% en el 2018.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06		
4. Políticas tributarias por USA podrían tener efectos adversos sobre la economía mundial, mayor protección para los productores estadounidenses.	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3		
5. Incremento de la tasa de interés por parte de la Reserva Federal, ya que podría afectar los flujos financieros recibidos por los mercados financieros por los mercados emergentes.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27		
6. Cuestionamiento de los tratados de libre comercio, como el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) y el tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28		

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

Continua

Tabla 34

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategia	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Desarrollar las industrias tecnológica, siderúrgica, mecánica, naval y financiera formando alianzas estratégicas con empresas multinacionales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Penetración en el mercado de productos agroindustriales en dónde se tiene Tratados de Libre Comercio.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Desarrollar mercados de exportación en otras economías, Asia, Oceanía y África.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Penetración en el mercado interno y externo correspondiente al sector Turismo, recuperando valor del patrimonio cultural y natural, minimizando riesgos e incrementando la cartera de productos y servicios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Invertir en infraestructura de aeropuertos internacionales en el norte y sur, y un aeropuerto alternativo en Lima.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6	Aumentar el número de las Pymes a grandes empresas mediante la generación de beneficios tributarios y potenciación de ventas dentro y fuera del país (Pymes exportadoras).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO7	Invertir en infraestructura de los puertos de Salaverry, Paita, Matarani y Pisco, adicionalmente potenciar los puertos fluviales en la amazonia peruana.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO8	Desarrollo de productos en el sector turismo, minería y pesca con el fin de incrementar las ventas con los mercados actuales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO9	Realizar nuevos proyectos de exploración y explotación minera a escala mundial, teniendo presente los Tratados de Libre Comercio.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO10	Fortalecer las políticas del sector educativo que ayuden a mejorar la calidad de la enseñanza, a través de programas de becas, intercambio y pasantías.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Desarrollar TLCs con el medio oriente, Sudáfrica y Australia, para productos agroindustriales no tradicionales (Desarrollo de mercado)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Invertir en I+D de fuentes de energía renovables y la exoneración de aranceles para vehículos eléctricos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Implementar infraestructura de alta calidad para el desarrollo del sector metal mecánico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Incrementar un mayor porcentaje del PBI para la inversión en I+D de nuevas industrias, con aporte del estado y la empresa privada.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Desarrollar industrias de producto terminado para desplazar la dependencia las materias primas, como principal artículo de exportación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Inversiones extranjeras en el sector automotriz y en ensamblado de electrodomésticos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Oficializar el Inglés como primera lengua.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO6	Reforma educativa, colegios bilingües, con docentes nacionales e internacionales, modificando el modelo tradicional con un enfoque a la investigación, innovación y meritocracia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO7	Disminuir el IGV y eliminar las barreras burocráticas en la administración de Pymes y nuevos emprendedores para ser subcontratadas por las grandes empresas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO8	Construcción de vías terrestres desde las ciudades económicamente activas hacia los principales puertos sin atravesar la capital.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO9	Crear un sistema de gobernabilidad electrónica centralizada (gobierno Digital).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Rediseñar el proceso electoral implementado el voto no obligatorio	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Mejorar la ley de requisitos de partidos políticos para puestos públicos en el congreso solo profesionales calificados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Descentralizar los poderes del estado y crear una capital administrativa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

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

Tabla 35

Matriz de Ética (ME)

Estrategias específicas	Derechos								Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en los derechos de la vida	Impacto en los derechos de 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 libre proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Impacto en la compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados		
FO1	Desarrollar las industrias tecnológica, siderúrgica, mecánica, naval y financiera formando alianzas estratégicas con empresas multinacionales.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO2	Penetración en el mercado de productos agroindustriales en donde se tiene Tratados de Libre Comercio.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO3	Desarrollar mercados de exportación en otras economías, Asia, Oceanía y África.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO4	Penetración en el mercado interno y externo correspondiente al sector Turismo, recuperando valor del patrimonio cultural y natural, minimizando riesgos e incrementando la cartera de productos y servicios	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO5	Invertir en infraestructura de aeropuertos internacionales en el norte y sur, y un aeropuerto alternativo en Lima.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO6	Aumentar el número de las Pymes a grandes empresas mediante la generación de beneficios tributarios y potenciación de ventas dentro y fuera del país (Pymes exportadoras).	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO7	Invertir en infraestructura de los puertos de Salaverry, Paita, Matarani y Pisco, adicionalmente potenciar los puertos fluviales en la amazonia peruana.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO8	Desarrollo de productos en el sector turismo, minería y pesca con el fin de incrementar las ventas con los mercados actuales.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO9	Realizar nuevos proyectos de exploración y explotación minera a escala mundial, teniendo presente los Tratados de Libre Comercio.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO10	Fortalecer las políticas del sector educativo que ayuden a mejorar la calidad de la enseñanza, a través de programas de becas, intercambio y pasantías.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA1	Desarrollar TLCs con el medio oriente, Sudáfrica y Australia, para productos agroindustriales no tradicionales (Desarrollo de mercado)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA2	Invertir en I+D de fuentes de energía renovables y la exoneración de aranceles para vehículos eléctricos	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO1	Implementar infraestructura de alta calidad para el desarrollo del sector metal mecánico.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO2	Incrementar un mayor porcentaje del PBI para la inversión en I+D de nuevas industrias, con aporte del estado y la empresa privada.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO3	Desarrollar industrias de producto terminado para desplazar la dependencia las materias primas, como principal artículo de exportación.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO4	Inversiones extranjeras en el sector automotriz y en ensamblado de electrodomésticos.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO5	Oficializar el Inglés como primera lengua.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO6	Reforma educativa, colegios bilingües, con docentes nacionales e internacionales, modificando el modelo tradicional con un enfoque a la investigación, innovación y meritocracia.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO7	Disminuir el IGV y eliminar las barreras burocráticas en la administración de Pymes y nuevos emprendedores para ser subcontratadas por las grandes empresas.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO8	Construcción de vías terrestres desde las ciudades económicamente activas hacia los principales puertos sin atravesar la capital.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO9	Crear un sistema de gobernabilidad electrónica centralizada (gobierno Digital).	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA1	Rediseñar el proceso electoral implementado el voto no obligatorio	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA2	Mejorar la ley de requisitos de partidos políticos para puestos públicos en el congreso solo profesionales calificados.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA3	Descentralizar los poderes del estado y crear una capital administrativa.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justicia, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = € excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

más importantes para el Perú y sus objetivos propuestos. El criterio de evaluación es mantener las estrategias que se encuentren en un nivel superior o igual a 3 (ver Tabla 32).

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Con el resultado de la Matriz de Decisión Estratégica, definimos cuales son las primeras estrategias retenidas; luego, utilizando los pesos obtenidos en las matrices MEFI y MEFÉ en cada uno de sus factores críticos de éxito, evaluamos cada una de las estrategias, obteniendo un total de puntaje de atractivo, el cual ayuda a determinar si continúa como una estrategia específica o la trasladamos al grupo de retenidas. Como puntaje límite hemos considerado que tienen que ser mayor a cinco (ver Tabla 33).

Según David (2005), “la MCPE presenta aspectos positivos y limitaciones. Los aspectos positivos son: (a) permite analizar series de estrategias en secuencia o en forma simultánea, (b) no hay limitaciones para el número de estrategias, (c) se hace menos probable que se omitan los factores claves, y (d) atrae la atención sobre las relaciones importantes que afectan las decisiones sobre la estrategia. Las limitaciones de la MCPE son: (a) siempre se requieren juicios intuitivos y supuestos elaborados, y (b) esta será tan buena como lo sea el análisis de la información previo y el resultado del emparejamiento que le sirve de base”.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt (1986) permite evaluar las estrategias retenidas por su capacidad de atracción en la matriz MCPE según cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (ver Tabla 34). El incumplimiento de los cuatro criterios permite descartar estrategias que pongan en riesgo el desempeño de la organización durante su implementación. Las estrategias que no pasen el filtro forman parte de un tercer grupo de estrategias de contingencia.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Según D'Alessio (2013), la Matriz de Ética se utiliza para confrontar que las

Tabla 36

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias retenidas	
FO1	Desarrollar las industrias tecnológica, siderúrgica, mecánica, naval y financiera formando alianzas estratégicas con empresas multinacionales.
FO2	Penetración en el mercado de productos agroindustriales en donde se tiene Tratados de Libre Comercio.
FO3	Desarrollar mercados de exportación en otras economías, Asia, Oceanía y África.
FO4	Penetración en el mercado interno y externo correspondiente al sector Turismo, recuperando valor del patrimonio cultural y natural, minimizando riesgos e incrementando la cartera de productos y servicios
FO5	Invertir en infraestructura de aeropuertos internacionales en el norte y sur, y un aeropuerto alternativo en Lima.
FO6	Aumentar el número de las Pymes a grandes empresas mediante la generación de beneficios tributarios y potenciación de ventas dentro y fuera del país (Pymes exportadoras).
FO7	Invertir en infraestructura de los puertos de Salaverry, Paita, Matarani y Pisco, adicionalmente potenciar los puertos fluviales en la amazonia peruana.
FO8	Desarrollo de productos en el sector turismo, minería y pesca con el fin de incrementar las ventas con los mercados actuales.
FO9	Realizar nuevos proyectos de exploración y explotación minera a escala mundial, teniendo presente los Tratados de Libre Comercio.
FO10	Fortalecer las políticas del sector educativo que ayuden a mejorar la calidad de la enseñanza, a través de programas de becas, intercambio y pasantías.
FA1	Desarrollar TLCs con el medio oriente, Sudáfrica y Australia, para productos agroindustriales no tradicionales (Desarrollo de mercado)
FA2	Invertir en I+D de fuentes de energía renovables y la exoneración de aranceles para vehículos eléctricos
DO1	Implementar infraestructura de alta calidad para el desarrollo del sector metal mecánico.
DO3	Desarrollar industrias de producto terminado para desplazar la dependencia las materias primas, como principal artículo de exportación.
DO4	Inversiones extranjeras en el sector automotriz y en ensamblado de electrodomésticos.
DO5	Oficializar el Inglés como primera lengua.
DO6	Reforma educativa, colegios bilingües, con docentes nacionales e internacionales, modificando el modelo tradicional con un enfoque a la investigación, innovación y meritocracia.
DO8	Construcción de vías terrestres desde las ciudades económicamente activas hacia los principales puertos sin atravesar la capital.
DO9	Crear un sistema de gobernabilidad electrónica centralizada (gobierno Digital).
Estrategias de contingencia	
DO2	Destinar mayor porcentaje del PBI para la inversión en I+D de nuevas industrias, con aporte del estado y la empresa privada.
DO7	Disminuir el IGV y eliminar las barreras burocráticas en la administración de Pymes y nuevos emprendedores para ser subcontratadas por las grandes empresas.
DA1	Rediseñar el proceso electoral implementado el voto no obligatorio
DA2	Mejorar la ley de requisitos de partidos políticos para puestos públicos en el congreso solo profesionales calificados.
DA3	Descentralizar los poderes del estado y crear una capital administrativa.

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

Tabla 37

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

“Para el año 2030, el Perú será un país competitivo, ocupando el puesto 30 del mundo en el Ranking Mundial de Competitividad. En dónde se habrá erradicado la pobreza extrema y reducido la pobreza hasta un 10%, será el país líder en Sudamérica en materia de tecnología, industria siderúrgica y naval, metalmecánica y turismo, generando empleo de calidad, divisas y productos de alto valor agregado, como ningún otro país de la región, basado en una educación de primer nivel y globalizada”

Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8
1.Derechos Humanos e inclusión social	En el año 2030 el Perú ocupará el puesto 30 en el Ranking Mundial de Competitividad. En el año 2016 ocupa el puesto 54 de este ranking.	En el 2030, el Perú figurará en la posición 45 en el pilar Ranking de Competitividad Mundial (IMD). En el 2016 ocupa la posición 59 de este Ranking.	En el 2030, el pilar de Eficiencia del Gobierno, se ubicará en el puesto 20 del Ranking de Competitividad Mundial (IMD), reforzando principalmente las finanzas públicas y el marco social. En el 2016, ocupa el puesto 41 de este ranking	En el año 2030, se realizará transacciones por 3,000 millones de dólares en el sector de metal mecánica. En el 2016 se realizó transacciones por 1,000 millones de dólares.	En el año 2030, el desempleo estará por debajo del 5% de la Población Económicamente Activa. En el 2017 la tasa de desempleo se encuentra en 7.5% de la PEA.	En el año 2030 el nivel de la educación se ubicará entre los cinco primeros lugares en el mundo, en el Programa para la Evaluación de Estudiantes PISA. En el año 2016, ocupamos el puesto 64 a nivel mundial.	En el 2030, el Perú alcanzará los 100,000 millones de dólares en exportaciones, principalmente impulsando por los productos agroindustriales tradicionales, además, minería y pesquería. En el 2016, las exportaciones fueron de 36,000 millones de dólares.	En el 2030, recibiremos a más de 10 millones de turistas, ofreciendo mejores servicios. En el 2016 recibimos cerca de cuatro millones de turistas.

ESTRATEGIAS								
FO1	Desarrollar las industrias tecnológica, siderúrgica, mecánica, naval y financiera formando alianzas estratégicas con empresas multinacionales.	X		X	X	X		X
FO2	Penetración en el mercado de productos agroindustriales en dónde se tiene Tratados de Libre Comercio.	X						X
FO3	Desarrollar mercados de exportación en otras economías, Asia, Oceanía y África.	X		X	X	X		X
FO4	Penetración en el mercado interno y externo correspondiente al sector Turismo, recuperando valor del patrimonio cultural y natural, minimizando riesgos e incrementando la cartera de productos y servicios					X		X
FO5	Invertir en infraestructura de aeropuertos internacionales en el norte y sur, y un aeropuerto alternativo en Lima.	X	X			X		X
FO6	Aumentar el número de las Pymes a grandes empresas mediante la generación de beneficios tributarios y potenciación de ventas dentro y fuera del país (Pymes exportadoras).			X		X		X
FO7	Invertir en infraestructura de los puertos de Salaverry, Paita, Matarani y Pisco, adicionalmente potenciar los puertos fluviales en la amazonia peruana.	X	X			X		X
FO8	Desarrollo de productos en el sector turismo, minería y pesca con el fin de incrementar las ventas con los mercados actuales.					X		X
FO9	Realizar nuevos proyectos de exploración y explotación minera a escala mundial, teniendo presente los Tratados de Libre Comercio.	X	X			X		X
FO10	Fortalecer las políticas del sector educativo que ayuden a mejorar la calidad de la enseñanza, a través de programas de becas, intercambio y pasantías.	X					X	
FA1	Desarrollar TLCs con el medio oriente, Sudáfrica y Australia, para productos agroindustriales no tradicionales (Desarrollo de mercado)	X			X	X		X
FA2	Invertir en I+D de fuentes de energía renovables y la exoneración de aranceles para vehículos eléctricos	X			X			
DO1	Implementar infraestructura de alta calidad para el desarrollo del sector metal mecánico.	X	X		X			
DO2	Incrementar un mayor porcentaje del PBI para la inversión en I+D de nuevas industrias, con aporte del estado y la empresa privada.	X						
DO3	Desarrollar industrias de producto terminado para desplazar la dependencia las materias primas, como principal artículo de exportación.	X	X		X	X		X
DO4	Inversiones extranjeras en el sector automotriz y en ensamblado de electrodomésticos.		X			X		
DO5	Oficializar el Inglés como primera lengua.						X	X
DO6	Reforma educativa, colegios bilingües, con docentes nacionales e internacionales, modificando el modelo tradicional con un enfoque a la investigación, innovación y meritocracia.						X	X
DO7	Disminuir el IGV y eliminar las barreras burocráticas en la administración de Pymes y nuevos emprendedores para ser subcontratadas por las grandes empresas.					X		
DO8	Construcción de vías terrestres desde las ciudades económicamente activas hacia los principales puertos sin atravesar la capital.	X	X		X		X	X
DO9	Crear un sistema de gobernabilidad electrónica centralizada (gobierno Digital).			X				
DA1	Rediseñar el proceso electoral implementado el voto no obligatorio			X				
DA2	Mejorar la ley de requisitos de partidos políticos para puestos públicos en el congreso solo profesionales calificados.			X				
DA3	Descentralizar los poderes del estado y crear una capital administrativa.			X				

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

“Para el año 2030, el Perú será un país competitivo, ocupando el puesto 30 del mundo en el Ranking Mundial de Competitividad. En dónde se habrá erradicado la pobreza extrema y reducido la pobreza hasta un 10%, será el país líder en Sudamérica en materia de tecnología, industria siderúrgica y naval, metalmecánica y turismo, generando empleo de calidad, divisas y productos de alto valor agregado, como ningún otro país de la región, basado en una educación de primer nivel y globalizada”

Intereses Organizacionales	OLP9	OLP10	OLP11	OLP12	OLP13	OLP14	OLP15	OLP16	OLP17
1.Derechos Humanos e inclusión social 2.Oportunidades y acceso a servicios 3.Estado y gobernabilidad 4.Economía diversificada competitividad y empleo 5.Desarrollo territorial e infraestructura 6.Ambiente, biodiversidad biológica, gestión de desastres.	En el 2030 la inversión privada será del 80% en Investigación y Desarrollo. En el 2016 las empresas privadas sólo cubren el 30% de la actual inversión, que es sólo del 0.051% del PBI.	En el 2030 la industria naval tendrá siete astilleros, descentralizando el desarrollo de la flota comercial con una inversión de 500 millones de dólares En el 2017 se cuenta con 2 astilleros y una inversión de 50 millones de dólares.	En el 2030 se tendrá una producción de acero de 2 millones de toneladas métricas. En el 2017 la producción de acero es de 500 mil toneladas métricas.	En el 2030 se ensamblarán 200 mil vehículos ligeros y comerciales al año. En el año 2017 la totalidad de oferta es importada.	En el 2030, la gran empresa constituirá el 5% de la totalidad de empresas a nivel nacional. En el 2016 la gran empresa representa el 0.4%.	En el 2030, nos ubicaremos entre los 10 primeros países, en el dominio del idioma inglés. El 70% de la población hablara el inglés como segunda lengua. En el 2017 nos encontramos el puesto 45 con sólo el 49%, según el English Proficiency Index for Schools.(EF EPI-s).	En el 2030, el 100% de los procesos administrativos de todos los poderes del estado estarán centralizados a través de un gobierno electrónico, en 2016 se cuenta con esfuerzos aislados por parte de las municipalidades y algunas instituciones del estado.	En el 2030, el 100% de los poderes del estado estarán descentralizados en ciudades fuera de Lima, en 2016 todos los poderes se encuentran concentrados en Lima.	En el año 2030, el nivel de corrupción deberá encontrarse con un puntaje superior a 80, según el Índice de Percepción de la Corrupción (CPI) En el año 2017 nos encontramos alcanzando un puntaje de 35, ocupando el puesto 101 del ranking mundial.
ESTRATEGIAS									
FO1	Desarrollar las industrias tecnológica, siderúrgica, mecánica, naval y financiera formando alianzas estratégicas con empresas multinacionales.	X	X	X	X				
FO2	Penetración en el mercado de productos agroindustriales en dónde se tiene Tratados de Libre Comercio.								
FO3	Desarrollar mercados de exportación en otras economías, Asia, Oceanía y África.			X					
FO4	Penetración en el mercado interno y externo correspondiente al sector Turismo, recuperando valor del patrimonio cultural y natural, minimizando riesgos e incrementando la cartera de productos y servicios								
FO5	Invertir en infraestructura de aeropuertos internacionales en el norte y sur, y un aeropuerto alternativo en Lima.								
FO6	Aumentar el número de las Pymes a grandes empresas mediante la generación de beneficios tributarios y potenciación de ventas dentro y fuera del país (Pymes exportadoras).					X			
FO7	Invertir en infraestructura de los puertos de Salaverry, Paita, Matarani y Pisco, adicionalmente potenciar los puertos fluviales en la amazonia peruana.		X		X				
FO8	Desarrollo de productos en el sector turismo, minería y pesca con el fin de incrementar las ventas con los mercados actuales.			X					
FO9	Realizar nuevos proyectos de exploración y explotación minera a escala mundial, teniendo presente los Tratados de Libre Comercio.			X					
FO10	Fortalecer las políticas del sector educativo que ayuden a mejorar la calidad de la enseñanza, a través de programas de becas, intercambio y pasantías.								
FA1	Desarrollar TLCs con el medio oriente, Sudáfrica y Australia, para productos agroindustriales no tradicionales (Desarrollo de mercado)			X					
FA2	Invertir en I+D de fuentes de energía renovables y la exoneración de aranceles para vehículos eléctricos	X			X				
DO1	Implementar infraestructura de alta calidad para el desarrollo del sector metal mecánico.	X		X					
DO2	Incrementar un mayor porcentaje del PBI para la inversión en I+D de nuevas industrias, con aporte del estado y la empresa privada.	X	X	X					
DO3	Desarrollar industrias de producto terminado para desplazar la dependencia las materias primas, como principal artículo de exportación.		X	X					
DO4	Inversiones extranjeras en el sector automotriz y en ensamblado de electrodomésticos.				X				
DO5	Oficializar el Ingles como primera lengua.					X			
DO6	Reforma educativa, colegios bilingües, con docentes nacionales e internacionales, modificando el modelo tradicional con un enfoque a la investigación, innovación y meritocracia.					X			
DO7	Disminuir el IGV y eliminar las barreras burocráticas en la administración de Pymes y nuevos emprendedores para ser subcontratadas por las grandes empresas.					X			
DO8	Construcción de vías terrestres desde las ciudades económicamente activas hacia los principales puertos sin atravesar la capital.					X			
DO9	Crear un sistema de gobernabilidad electrónica centralizada (gobierno Digital).	X					X		
DA1	Rediseñar el proceso electoral implementado el voto no obligatorio								
DA2	Mejorar la ley de requisitos de partidos políticos para puestos públicos en el congreso solo profesionales calificados.								
DA3	Descentralizar los poderes del estado y crear una capital administrativa.						X	X	X

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

Tabla 38

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

Estrategias retenidas	Posibilidades Competitivas		
	Chile	México	Colombia
FO1 Desarrollar las industrias tecnológica, siderúrgica, mecánica, naval y financiera formando alianzas estratégicas con empresas multinacionales.	Chile tuvo un descenso en su industria, especialmente siderúrgica 3,9% en el 2015, recuperándose ligeramente en el 2016.	Mantiene alianza con países en centro y Sudamérica. Asimismo encuentra sus fortalezas en el sector automotriz, minero. Se encuentra en el top ten mundial de dichas industrias.	La producción de la industria en el 2016 registró una variación de 3,5 %, frente a la registrada en 2015, que fue 1,8 % según Dane.
FO2 Penetración en el mercado de productos agroindustriales en donde se tiene Tratados de Libre Comercio.	Chile alcanzó ventas por 35.537 Millones de USD el 2015 en exportación de agroindustriales, lo que significó el 13% del PIB del país.	La agroindustria, se ha desempeñado bien en la economía mexicana, pues en general, de acuerdo con la Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera (EMIM) que publica el INEGI, del 2015 al 2016 el valor de la producción creció 9.11 por ciento.	Cifras oficiales muestran que entre enero y noviembre del 2016, las exportaciones agroindustriales fueron de 5.968 millones de dólares.
FO3 Desarrollar mercados de exportación en otras economías, Asia, Oceanía y África.	El 94% de las exportaciones chilenas van hoy a mercados con acuerdos comerciales vigentes.	Exporta al mercado Asiático: China, Corea de Sur, India, Japón, Singapur, Taiwán, y empieza a abrirse mercado para vehículos y máquinas en esta región.	La economía Colombiana se basa, fundamentalmente, en la producción de bienes primarios para la exportación registrando un 14,9% de crecimiento este 2017.
FO4 Penetración en el mercado interno y externo correspondiente al sector Turismo, recuperando valor del patrimonio cultural y natural, minimizando riesgos e incrementando la cartera de productos y servicios	En 2015 la industria del turismo se ubicó en el 5to lugar del PIB y se estima que para este año alcance el cuarto con un alza del 25%.	30,000 sitios arqueológicos, 37 sitios considerados Patrimonio Mundial de la Humanidad, 62 grupos étnicos, 3,000 años de historia, Número 2 en turismo de lujo, Primer lugar en spas.	Turismo extranjero creció 43,1% entre enero y abril 2017 en Colombia.
FO5 Invertir en infraestructura de aeropuertos internacionales en el norte y sur, y un aeropuerto alternativo en Lima.	En 2020 se inaugurará el nuevo terminal internacional 'Comodoro Arturo Merino Benítez' que ostentará más de 175.000 M2, aumentando la capacidad del aeropuerto a 30 millones de pasajeros al año, con un potencial de 45 millones.	México, es el país más globalizado en Latinoamérica, es el segundo socio comercial del China, sin embargo, carece de un desempeño adecuado para las operaciones logísticas de las cadenas de suministros que contienen segmentos de transporte aéreo.	Terminales aeroportuarias de Santa Marta y Bogotá, que se unen a las entregas realizadas este año en las ciudades de Montería, Quibdó y Cali (Palmira), y la finalización del Dorado en Bogotá.
FO6 Aumentar el número de las Pymes a grandes empresas mediante la generación de beneficios tributarios y potenciación de ventas dentro y fuera del país (Pymes exportadoras).	El porcentaje de Pymes en Chile es significativo, más de 60% de las empresas existentes.	Crecimiento apoyado por el gobierno en los últimos años, el cual ha registrado en los últimos años. Sin embargo, presenta problemas aún de financiamiento y creación de las nuevas políticas y programas de apoyo, el uso de tecnología en sus procesos y productos que desarrollan.	Las Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo 2016.
FO7 Invertir en infraestructura de los puertos de Salaverry, Paita, Matarani y Pisco, adicionalmente potenciar los puertos fluviales en la amazonia peruana.	La Cámara Marítima y Portuaria de Chile (Camport) dan cuenta que los planes de inversión en marcha de los diferentes puertos a 2020 involucrarán una suma conjunta de US\$2.109 millones (Puerto Angamos, Mejillones, Iquique, la modernización de Puerto Ventanas y el proyecto Terminal Cerros de Valparaíso)	Infraestructura portuaria moderada. Sin embargo, el crecimiento en inversiones públicas y privadas en insuficiente, no alcanzando estándares competitivos mundiales.	Colombia invertirá 250 millones de dólares para habilitar una capacidad de 3 millones de TEU además se realizará el dragado a 16.5 metros de profundidad en el puerto de Cartagena según la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena 2016.
FO8 Desarrollo de productos en el sector turismo, minería y pesca con el fin de incrementar las ventas con los mercados actuales.	La minería tuvo un ligero descenso debido a los precios internacionales, sin embargo el turismo creció este último año al igual que la pesca (jurel, anchoveta y sardina) según SERNAPESCA.	Se estima que para 2020, México ocupe el quinto sitio a nivel mundial en recepción de turismo extranjero actualmente ocupa el octavo lugar.	Después de la Paz según la proyección de la Asociación de Instituciones Financieras (Anif) señala que el PIB del sector comercio, restaurantes y hoteles se expandirá al 2.4% en el año 2017.
FO9 Realizar nuevos proyectos de exploración y explotación minera a escala mundial, teniendo presente los Tratados de Libre Comercio.	Minería reduce su peso en el PIB nacional del 16% a 7,8%, 2015.	La producción minera de México se divide en oro (21%), plata (20%), cobre (14%), zinc (8%), arena (5%), grava (4%), fierro (4%) y otros (24%).	La minería en Colombia creció de 3,25% a 6,69%, con relación al 2015.
FO10 Fortalecer las políticas del sector educativo que ayuden a mejorar la calidad de la enseñanza, a través de programas de becas, intercambio y pasantías.	La educación chilena es una de las más avanzadas y reconocidas de América Latina. La tasa de alfabetización supera el 96%.	En México aunque su inversión del gasto público dedicada a educación supera a la de Cuba, el sistema imperante en el país presentan resultados desalentadores.	El proyecto de Ley que busca reformar la educación superior ha generado anomalía académica y una serie de protestas en todo el país.
FA1 Desarrollar TLCs con el medio oriente, Sudáfrica y Australia, para productos agroindustriales no tradicionales (Desarrollo de mercado)	El 94% de las exportaciones chilenas van hoy a mercados con acuerdos comerciales vigentes.	Se tiene el TLCIM el tratado de México con Israel.	La economía Colombiana se basa, fundamentalmente, en la producción de bienes primarios para la exportación registrando un 14,9% de crecimiento este 2017.
FA2 Invertir en I+D de fuentes de energía renovables y la exoneración de aranceles para vehículos eléctricos	La Quinta Encuesta Nacional sobre Gasto y Personal en Investigación y Desarrollo reveló que el gasto en I+D se elevó a \$ 58.240 millones, 2016.	La inversión de México en investigación y desarrollo equivale a 0.43% del Producto Interno Bruto (PIB).	Indiferente, Su educación privada es mejor que en Perú.
DO1 Implementar infraestructura de alta calidad para el desarrollo del sector metal mecánico.	Chile tuvo un descenso en su industria, especialmente siderúrgica 3,9% en el 2015, recuperándose ligeramente en el 2016.	Mantiene alianza con países en centro y Sudamérica. Asimismo encuentra sus fortalezas en el sector automotriz, minero. Se encuentra en el top ten mundial de dichas industrias.	La producción de la industria en el 2016 registró una variación de 3,5 %, frente a la registrada en 2015, que fue 1,8 % según Dane.
DO3 Desarrollar industrias de producto terminado para desplazar la dependencia las materias primas, como principal artículo de exportación.	Chile tuvo un descenso en su industria, especialmente siderúrgica 3,9% en el 2015, recuperándose ligeramente en el 2016.	Mantiene alianza con países en centro y Sudamérica. Asimismo encuentra sus fortalezas en el sector automotriz, minero. Se encuentra en el top ten mundial de dichas industrias.	La producción de la industria en el 2016 registró una variación de 3,5 %, frente a la registrada en 2015, que fue 1,8 % según Dane.
DO4 Inversiones extranjeras en el sector automotriz y en ensamblado de electrodomésticos.	El 2008 cerró la planta de ensamblaje de pick-ups que General Motors tenía en Arica, siguió funcionando en Santiago una línea de montaje de camiones que la propia GM maneja para abastecerse en el mercado local.	De acuerdo con la AMIA y AMDA, durante el primer mes de 2016 se manufacturaron un total de 267,498 vehículos mientras que 213,244 unidades fueron exportadas. Nissan es la firma que más vehículos exportó en enero con 44,176 unidades, seguido de FCA México con 41,256 unidades y en tercer lugar, Ford Motor con 39,171 unidades.	Ensambladoras de Renault y Nissan.
DO5 Oficializar el Inglés como primera lengua.	Según el EF EPI (Ranking mundial del dominio del inglés) Chile está en puesto 42 de 72 países.	Según el EF EPI (Ranking mundial del dominio del Chile está en puesto 43 de 72 países.	Según el EF EPI (Ranking mundial del inglés) Chile está en puesto 49 de 72 países.
DO6 Reforma educativa, colegios bilingües, con docentes nacionales e internacionales, modificando el modelo tradicional con un enfoque a la investigación, innovación y meritocracia.	La educación chilena es una de las más avanzadas y reconocidas de América Latina. La tasa de alfabetización supera el 96%.	En México aunque su inversión del gasto público dedicada a educación supera a la de Cuba, el sistema imperante en el país presentan resultados desalentadores.	El proyecto de Ley que busca reformar la educación superior ha generado anomalía académica y una serie de protestas en todo el país.
DO8 Construcción de vías terrestres desde las ciudades económicamente activas hacia los principales puertos sin atravesar la capital.	La inversión en infraestructura vial superó los US\$9.000 millones el 2016, según la Cámara Chilena de la Construcción (CChC).	Entre sus últimos proyectos destaca la construcción de la autopista México – Tuxpan.	Según la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI) se construirá 1.160km de carretera, 63km de puentes y 90km de túneles con proyectos como La Autopistas Prosperidad (US\$7.170mn), Mulaló-Loboguerrero (US\$1.100mn), Honda-Girardot (US\$766mn), Cartagena-Barranquilla y Circumvalar de la Prosperidad (US\$749mn) entre otros.
DO9 Crear un sistema de gobernabilidad electrónica centralizada (gobierno Digital).	Mantiene un gobierno centralizado.	Mantiene un gobierno centralizado.	Mantiene un gobierno centralizado.

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

estrategias elegidas en la matriz Rumelt no violen los aspectos relacionados con: (a) los derechos, (b) la justicia, y (c) el utilitarismo. En el análisis de la Matriz de Ética para el sector del pimiento peruano se obtuvo como resultado que las siete estrategias retenidas aprobaron satisfactoriamente la auditoría ética. Las estrategias se analizaron de acuerdo con cada parámetro establecido teniendo cuidado que ninguna viole los derechos, no presenten situaciones de injusticia y tampoco sean perjudiciales para los resultados estratégicos, pues, de ser este el caso, la estrategia no se retiene y se descarta (ver Tabla 35).

6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Luego de realizar el análisis en las matrices MDE y MCPE, en la Tabla 36 se muestran las estrategias retenidas y de contingencia para el Plan Estratégico del Perú. Son catorce las estrategias que fueron retenidas, mientras que las estrategias de contingencia quedan como reserva pero no se descarta que puedan ser usadas como complemento o para completar algún objetivo de largo plazo (ver Tabla 36).

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

De acuerdo con D'Alessio (2008), debe verificarse que las estrategias retenidas alcanzarán los objetivos de largo plazo. Esta matriz es un filtro más para la evaluación de las estrategias: podría darse el caso de que alguna estrategia no alcance ninguno de los objetivos trazados, lo cual es poco probable. En ese caso, pasa a ser una estrategia de contingencia más.

En la Tabla 37 se puede apreciar la matriz de estrategias y objetivos de largo plazo del Perú. Al ejecutar las catorce estrategias específicas se logra cumplir los dieciséis objetivos de largo plazo (OLP).

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

Según D'Alessio (2008), la matriz de posibilidades de los competidores permite una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores de

hacerles frente. Un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudará a una mejor implementación de las estrategias al poder evaluar posibles reacciones de los competidores.

Chile y Colombia son los principales competidores del Perú; los dos países compiten con el Perú en sus principales sectores, como son la minería y el turismo, cada uno con sus propias fortalezas pero con estrategias diferentes. El reto del Perú es superar a sus competidores regional para lograr posicionarse en el plano competitivo de países del primer mundo. La matriz MEPCS se enfoca en saber qué podrían hacer los competidores inmediatos frente a las estrategias retenidas (ver Tabla 38).

6.13. Conclusiones

El producto del proceso estratégico es la generación de estrategias internas y externas. Las estrategias de contingencia se reservan para el caso de que una o más de las estrategias retenidas quede incompleta durante la etapa de implementación o, de ser el caso, reemplace alguna retenida para poder cumplir con los objetivos planteados. A través de este proceso se han elegido las mejores estrategias para alcanzar la visión planteada para el Perú a 2030.

Inicialmente se tuvieron 20 estrategias y luego del proceso estratégico se tienen catorce estrategias retenidas y seis de contingencia. Las retenidas están orientadas específicamente al aumento de la competitividad industrial, el desarrollo económico del país, la eliminación de la corrupción, el desarrollo de la industria en el exterior y la reforma educativa. Asimismo, servirán para atraer grandes inversiones extranjeras para el desarrollo de nuevos mercados, productos y servicios, impulsar la I+D y el uso del idioma inglés.

Las estrategias internas servirán en primer lugar para rediseñar los procesos que sean necesarios en los sectores de mayor impacto y en lo concerniente al Estado. De esta manera se elevará la productividad y se desarrollará una base para las nuevas industrias, y como consecuencia de ello, la nación será más competitiva en calidad de productos y servicios. Se

utilizará de forma más eficaz la información que se genera en todos los niveles del Estado, para evitar en la medida de lo posible la corrupción que frena el desarrollo y la inversión local y extranjera.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

Este capítulo se considera parte de la columna vertebral del planeamiento, pues cumple un papel fundamental para alcanzar el éxito de las estrategias. Aquí se analizan y se toman las decisiones que enmarcan y plantean de forma clara y específica lo que el análisis, tanto interno como externo, busca para alcanzar la visión esperada a 2030, implementando las estrategias con acciones realistas y concretas para obtener los resultados esperados.

Según D'Alessio (2008), la implementación estratégica demanda cuatro pilares fundamentales: (a) objetivos de corto plazo, que guíen las acciones del país; (b) condiciones políticas claramente definidas; (c) los recursos necesarios, y (d) estructura organizacional. Se requiere un equipo de trabajo que cuente con perseverancia, compromiso, motivación y cooperación de la organización para que se reditúe el éxito esperado de la implementación.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo son una fuente de medición y monitoreo principalmente con respecto al cumplimiento de los objetivos de largo plazo, con la finalidad de no desviarse del enfoque inicial que lleve a no cumplir la visión a 2030. Según D'Alessio (2008), los objetivos de corto plazo son hitos de control con los que se busca alcanzar los objetivos de largo plazo de acuerdo con las estrategias planteadas.

Objetivos de Largo Plazo OLPI. En el año 2030 el Perú ocupará el puesto 30 en el mundo del Ranking Mundial de Competitividad. En el año 2016 ocupa el puesto 54 de este ranking. Los objetivos de corto plazo relacionados son los siguientes:

OCP 1.1: Al 2018 duplicar el presupuesto en inversiones de infraestructura básica, enfocados en agua, energía y transporte.

OCP 1.2: Al 2019 implementar un marco legal que promueva, fomente y garantice el incremento en 100 % de las inversiones extranjeras.

OCP 1.3: Al 2020 ejecutar políticas económicas que aseguren la independencia del

contexto externo en nuestro PBI.

OCP 1.4: Al 2021 incrementar las finanzas públicas, asegurando la reducción ratio fiscal, Deuda/PBI en un 1%.

OCP 1.5: Al 2022 ocupará el puesto 40 en el mundo del Ranking Mundial de Competitividad.

OCP 1.6: Al 2023, firmar 5 nuevos TLC's que aseguren el crecimiento de las exportaciones, con los países de Australia, Nueva Zelanda, Singapur, Malasia y Turquía)

OCP 1.7: Al 2024, incrementar la infraestructura tecnológica y científica, logrando un 100% en la conectividad con la red dorsal, y triplicando la cantidad de patentes registradas hasta el 2016.

OCP 1.8: Al 2025 ocupará el puesto 35 en el mundo del Ranking Mundial de Competitividad.

Objetivos a Largo Plazo OLP2. En el 2030, el Perú figurará en la posición 45 en el pilar Infraestructura del Ranking de Competitividad Mundial (IMD). En el 2016 ocupa la posición 59 de este Ranking. Los objetivos de corto plazo relacionados son los siguientes:

OCP 2.1: Al 2018 iniciar la construcción de las cinco líneas del metro para la ciudad de Lima y Callao

OCP 2.2: Al 2019 la puesta en operación del aeropuerto de Pisco como alternativa al Jorge Chávez.

OCP 2.3: Al 2020 construir los 800 kilómetros de carretera entre Chiclayo-Iquitos, para unir el la costa con oriente peruano.

OCP 2.4: Al 2021 construir el tren de las cercanías, Huaral-Lima-Ica.

OCP 2.5: Al 2022 logrará ubicarse en la posición 55 del Ranking de Competitividad Mundial.

OCP 2.6: Al 2023 construir un metro urbano tanto en las ciudades de Arequipa y

Trujillo.

OCP 2.7: Al 2024 construir la autopista de Lima a Huancayo con 4 carriles como alternativa a la actual carretera central

OCP 2.8: Al 2025 reactivar la línea férrea entre las ciudades de Arequipa, Cusco y Puno en el sur del país, y construcción de la línea férrea entre Lima y Ucayali, cruzando la zona central.

OCP 2.9: Al 2026 logrará ubicarse en la posición 50 del Ranking de Competitividad Mundial.

OCP 2.10: Al 2027 potenciar tres puertos, el de Salaverry, Paita y Pisco.

Objetivo de Largo Plazo OLP3. En el 2030, el pilar de Eficiencia del Gobierno, se ubicará en el puesto 20 del Ranking de Competitividad Mundial (IMD), reforzando principalmente las finanzas públicas y el marco social. En el 2016, ocupa el puesto 41 de este ranking. Los objetivos de corto plazo relacionados son los siguientes:

OCP 3.1: Al 2018 reducir la tasa del impuesto a la renta para facilitar el consumo y la inversión impactando en 3% sobre el PBI.

OCP 3.2: Al 2019 crecer en 3.5% las recaudaciones tributarias de la SUNAT.

OCP 3.3: Al 2020 fortalecer la estructura organizacional duplicando el presupuesto para combatir la corrupción.

OCP 3.4: Al 2021 escalar el puesto 35 del Ranking de Competitividad Mundial.

OCP 3.5: Al 2022 reducir el coeficiente de Gini y situarlo por debajo del 0.35, para una mejor distribución de los ingresos.

OCP 3.6: Al 2025 crear un organismo de control y auditoría interna que garantice cero corrupción en las entidades públicas.

Objetivo de largo plazo OLP4. En el año 2030, se realizará transacciones por 3,000 millones de dólares en el sector de metal mecánica. En el 2016 se realizó transacciones por

1,000 millones de dólares. Los objetivos de corto plazo relacionados son los siguientes:

OCP 4.1: Al 2018 incorporar la carrera de diseño e innovación industrial en todas las universidades e institutos tecnológicos.

OCP 4.2: Al 2019 disminuir en 40% las tasas tributarias a las empresas que fomenten el desarrollo de la industria metal mecánica.

OCP 4.3: Al 2020 generar transacciones por 1,500 MM PEN en ingresos, comercializando piezas y diseños como subproducto del sector.

OCP 4.4: Al 2022 subvencionar al 100% a empresas dedicadas al rubro de metal mecánica por al menos cinco años.

OCP 4.5: Al 2024 realizar transacciones por 2,000 MM PEN, producto de la fabricación de máquinas industriales en el sector.

OCP 4.6: Al 2026 suministrar toda la materia prima requerida por industrias emergentes como la automotriz y/o naval, generando al menos 2,500 MM PEN en ingresos anuales.

Objetivo de largo plazo OLP5. En el año 2030, el desempleo estará por debajo del 5% de la Población Económicamente Activa. En el 2017 la tasa de desempleo se encuentra en 7.5% de la PEA. Los objetivos de corto plazo relacionados son los siguientes:

OCP 5.1: Al 2018 generar empleo a través de duplicar la inversión del gasto público.

OCP 5.2: Al 2019 otorgar reducciones en el impuesto a la renta, en algunos casos exoneraciones, para la contratación formal de personal.

OCP 5.3: Al 2020 obtener una tasa de desempleo del 7% de la PEA.

OCP 5.4: Al 2022 triplicar el presupuesto para la ejecución de proyectos de gran envergadura en infraestructura, en los sectores de siderúrgica, naval y metalmecánica.

OCP 5.5: Al 2023 incrementar la cuota de contratación para personas discapacitadas en un 40%.

OCP 5.6: Al 2024 obtener una tasa de desempleo del 6.5% de la PEA.

OCP 5.7: Al 2027 incrementar la cuota en 40% en la contratación de personas residentes donde las empresas transnacionales ejecutan sus actividades

OCP 5.8: Al 2028 obtener una tasa de desempleo del 5.5% de la PEA.

Objetivo de largo plazo OLP6. En el año 2030 el nivel de la educación se ubicará entre los cinco primeros lugares en el mundo, en el Programa para la Evaluación de Estudiantes PISA. En el año 2016, ocupamos el puesto 64 a nivel mundial. Los objetivos de corto plazo relacionados son los siguientes:

OCP 6.1: Al 2018 implementar el sistema de meritocracia en la carrera magisterial, en todos sus procesos.

OCP 6.2: Al 2019 duplicar la inversión pública en infraestructura educativa.

OCP 6.3: Al 2021 ocupar la posición 35 en la evaluación PISA.

OCP 6.4: Al 2022 reformar el plan curricular del 100% de entidades educativas aplicando el sistema estadounidense.

OCP 6.5: Al 2023 replicar el modelo del actual Colegio Mayor, en las ciudades de Tumbes, Trujillo, Chiclayo, Chimbote, Huaraz, Huancayo, Cusco, Arequipa y Tacna.

OCP 6.6: Al 2025 ocupar la posición 15 en la evaluación PISA.

OCP 6.7: Al 2026 implementar la curricula bilingüe en la educación.

OCP 6.8: Al 2028 ocupar la posición 10 en la evaluación PISA

Objetivos a Largo Plazo OLP7. En el 2030, el Perú realizara transacciones por 100,000 millones de dólares en exportaciones, principalmente impulsando por los productos agroindustriales no tradicionales, además, minería y pesquería. En el 2016, las exportaciones fueron de 36,000 millones de dólares. Los objetivos de corto plazo relacionados son los siguientes:

OCP 7.1: Al 2018 simplificar las regulaciones aduaneras que permitan reducir los

costos en 30% de los exportadores.

OCP 7.2: Al 2019 homologar los procesos productivos del 100% de exportadores con acreditadoras internacionales.

OCP 7.3: Al 2020 fortalecer Prompex incrementando su presupuesto de inversión a 40 millones de soles.

OCP 7.4: Al 2021 alcanzar un nivel de exportaciones de 50,000 MM USD.

OCP 7.5: Al 2023 construir el tren de cercanías para el transporte de mercadería hacia y desde los principales puertos con una inversión de 5 mil millones de dólares.

OCP 7.6: Al 2025 generar nuevos TLC con India, Arabia Saudita, Sudáfrica y Australia.

OCP 7.7: Al 2026 alcanzar un nivel de exportaciones de 70,000 MM USD.

OCP 7.8: Al 2028 potenciar los puertos de Paita, Chimbote, Salaverry, Pisco y Matarani, a través de concesiones por operadores mundiales, incrementado el tráfico de las embarcaciones.

OCP 7.9: Al 2029 alcanzar un nivel de exportaciones de 90,000 MM USD.

Objetivos a Largo Plazo OLP8. En el 2030, El Perú recibirá a más de 10 millones de turistas, ofreciendo mayores y mejores servicios. En el 2016 recibimos cerca de cuatro millones de turistas. Los objetivos de corto plazo relacionados son los siguientes:

OCP 8.1: Al 2018 reestructurar la currícula de la carrera de hotelería y turismo a nivel universitario y técnico.

OCP 8.2: Al 2019 controlar las tarifas y precios que se aplican a productos y servicios para personas extranjeras.

OCP 8.3: Al 2020 interconectar una red de centros de información y apoyo al turista.

OCP 8.4: Al 2020 recibir 6 MM de turistas.

OCP 8.5: Al 2020 potenciar el aeropuerto de Pisco como alternativa al Jorge Chávez.

OCP 8.6: Al 2021 construir el aeropuerto Internacional de Chincheros.

OCP 8.7: Al 2024 reactivar la línea férrea de Arequipa, Cusco y Puno.

OCP 8.8: Al 2026 construir la carretera Chiclayo-Iquitos, para unir el oriente peruano.

OCP 8.9: Al 2026 realizar una mayor inversión en la infraestructura de rutas de acceso a los principales centros turísticos (Machu Picchu, Kuelap, Choquerirao, Iquitos).

OCP 8.10: Al 2026 recibir 8.5 MM de turistas.

OCP 8.11: Al 2027 invertir 100 MM USD en infraestructura hotelera a lo largo del territorio nacional.

OCP 8.12: Al 2028 incrementar en un 6% en gasto público para la promoción del Perú en el extranjero.

Objetivos a Largo Plazo OLP9. En el 2030 la inversión privada será del 80% en Investigación y Desarrollo. En el 2016 las empresas privadas sólo cubren el 30% de la actual inversión, que es sólo del 0.051% del PBI. Los objetivos de corto plazo relacionados son los siguientes:

OCP 9.1: Al 2018 firmar tratado de libre información tecnológica con instituciones de gran prestigio como MIT, Yale y Harvard.

OCP 9.2: Al 2019 generar alianzas con Tecsup, Utec y otras instituciones tecnológicas, y el sector privado.

OCP 9.3: Al 2020 reestructurar el Concytec tomando como referencia los modelos asiáticos.

OCP 9.4: Al 2020 exonerar de impuestos a las empresas que inviertan en I+D.

OCP 9.5: Al 2021 el sector privado aportará el 60% en I+D.

OCP 9.6: Al 2022 triplicar el número de patentes en ciencia y tecnología.

OCP 9.7: Al 2026 reglamentar las pasantías y serums (servicio rural y urbano marginal de salud) como obligatorios y remunerados en el 100 % de instituciones privadas.

OCP 9.8: Al 2027 el sector privado aportará el 70% en I+D.

OCP 9.9: Al 2028 destinar el 0.1% del impuesto a la renta para la creación y mantenimiento de un ministerio de I+D.

Objetivos a Largo Plazo OLP10. En el 2030 la industria naval tendrá siete astilleros, descentralizando el desarrollo de la flota comercial con una inversión de 500 millones de dólares. En el 2017 se cuenta con 2 astilleros y una inversión de 50 millones de dólares. Los objetivos de corto plazo relacionados son los siguientes:

OCP 10.1: Al 2018 potenciar el SIMA con un presupuesto adicional de 250 MM USD.

OCP 10.2: Al 2019 realizar tratados de cooperación con Corea del Sur para la capacitación y asesoría en la construcción de naves de gran tonelaje.

OCP 10.3: Al 2019 construir un astillero en Salaverry.

OCP 10.4: Al 2021 construir una flota mercante para el Estado peruano con diez buques portacontenedores, seis graneleros y dos petroleros con una inversión de 200 MM USD.

OCP 10.5: Al 2022 construir un astillero en Matarani.

OCP 10.6: Al 2024 construir un astillero en Paita.

OCP 10.7: Al 2026 construir un astillero en Iquitos.

OCP 10.8: Al 2028 fabricar dos naves portacontenedores para las rutas fluviales del oriente peruano incrementando la inversión en 400 MM USD.

Objetivos a Largo Plazo OLP11. En el 2030 se tendrá una producción de acero de 2 millones de toneladas métricas. En el 2017 la producción de acero es de 500 mil toneladas métricas. Los objetivos de corto plazo relacionados son los siguientes:

OCP 11.1: Al 2018 negociar la privatización de Sider Perú por falta de cumplimiento en los términos de contrato de la transnacional Gerdau y siendo administrado por capitales

peruanos.

OCP 11.2: Al 2018 negociar con Shougang los contratos anuales de abastecimiento de mineral de hierro.

OCP 11.3: Al 2019 reiniciar el funcionamiento del alto horno de Siderperu, en Chimbote. La capacidad de este horno es de 400 mil toneladas anuales.

OCP 11.4: Al 2021 crear dos altos hornos en las ciudades de Matarani y Salaverry.

OCP 11.5: Al 2022 se tendrá una producción de acero de 1000 MM TM.

OCP 11.6: Al 2024 potenciar la producción de varillas de fierro para la industria ligera.

OCP 11.7: Al 2025 potenciar la producción de bolas de acero para la industria pesada.

OCP 11.8: Al 2027 se tendrá una producción de acero de 1500 MM TM

Objetivos a Largo Plazo OLP12. En el 2030 se ensamblarán 200 mil vehículos ligeros y comerciales al año. En el año 2017 la totalidad de oferta es importada. Los objetivos de corto plazo relacionados son los siguientes:

OCP 12.1: Al 2018 alianza con las empresas Kia y Hyundai para ensamblar en el Perú.

OCP 12.2: Al 2018 beneficios tributarios para inversión automotriz extranjera.

OCP 12.3: Al 2019 inversión en las plantas de ensamblaje en el rango de los 100 MM USD, en la ciudad de Pisco.

OCP 12.4: Al 2020 instalación y puesta en marcha de dos plantas de fabricación con una producción de 20 M unidades por planta, en Matarani (Arequipa) y Salaverry (Trujillo).

OCP 12.5: Al 2021 se ensamblarán 40 MM vehículos ligeros y comerciales.

OCP 12.6: Al 2023 automatización y robotización de la planta para aumentar la producción a 80 M vehículos en las tres plantas.

OCP 12.7: Al 2025 construcción de una nueva planta en la ciudad de Tacna con una

capacidad de producción de 60 M.

OCP 12.8: Al 2028 se ensamblarán 140 M vehículos ligeros y comerciales.

Objetivo de Largo Plazo OLP13. En el 2030, la gran empresa constituirá el 5% de la totalidad de empresas a nivel nacional. En el 2016 la gran empresa representa el 0.4%. Los objetivos de corto plazo relacionados son los siguientes:

OCP 13.1: Al 2018 reducir tributos en 30% para la transición de la mediana a la gran empresa en impuesto a la renta.

OCP 13.2: Al 2019 simplificar los trámites administrativos para la transición de una mediana a gran empresa.

OCP 13.3: Al 2021 incentivar el desarrollo de grandes proyectos público privados (APP) que permiten la constitución de la gran empresa.

OCP 13.4: Al 2023 la gran empresa representará el 2.5% de empresas a nivel nacional.

OCP 13.5: Al 2024 financiar proyectos de gran envergadura a bajas tasas de intereses, en los sectores automotriz, siderúrgico y naval.

OCP 13.6: Al 2027 la gran empresa representará el 4.5% de empresas a nivel nacional.

Objetivo de Largo Plazo OLP14. En el 2030, nos ubicaremos entre los 10 primeros países, en el dominio del idioma inglés. El 70% de la población hablara el inglés como segunda lengua, En el 2017 nos encontramos el puesto 45 con sólo el 49%, según el EF EPI. Los objetivos de corto plazo relacionados son los siguientes:

OCP 14.1: Al 2018 modificar la currícula escolar priorizando la enseñanza del inglés.

OCP 14.2: Al 2018 cambiar oficialmente el quechua y el aimara por el inglés como segunda lengua.

OCP 14.3: Al 2019 todas las instituciones nacionales deberán dictar las materias

básicas en los dos idiomas.

OCP 14.4: Al 2020 se ocupará el puesto 35 del EF EPI.

OCP 14.5: Al 2021 invertir en la enseñanza del inglés en instituciones públicas y gratuitas.

OCP 14.6: Al 2023 el 100% de la señalética, notificaciones, advertencias deberá estar en dos idiomas.

OCP 14.7: Al 2024 se ocupará el puesto 25 en el ranking EF EPI

OCP 14.8: Al 2027 crear un canal del Estado en inglés.

OCP 14.9: Al 2028 fomentar el intercambio estudiantil con instituciones de Estados Unidos y el Reino Unido.

OCP 14.10: Al 2028 se ocupará el puesto 15 en el ranking EF EPI.

Objetivo de Largo Plazo OLP15. En el 2030, el 100% de los procesos administrativos de todos los poderes del estado estarán centralizados a través de un gobierno electrónico, en 2016 se cuenta con esfuerzos aislados por parte de las municipalidades y algunas instituciones del estado. Los objetivos de corto plazo relacionados son los siguientes:

OCP 15.1: Al 2018 iniciar la reforma para documentar todos los procesos del sector público.

OCP 15.2: Al 2019 contratar una firma especializada en la automatización de procesos administrativos.

OCP 15.3: Al 2020 digitalizar el 100% de la información existente.

OCP 15.4: Al 2022 invertir en un data center propio del Estado.

OCP 15.5: Al 2022 interconectar todos los poderes con una sola red privada segura.

OCP 15.6: Al 2022 todos los trámites deben ser en línea y sobre la base de documentación electrónica.

Objetivo de Largo Plazo OLP16. En el 2030, el 100% de los poderes del estado

estarán descentralizados en ciudades fuera de Lima, en 2016 todos los poderes se encuentran concentrados en Lima. Los objetivos de corto plazo relacionados son los siguientes:

OCP 16.1: Al 2018 se empoderará a las regiones en su presupuesto y gestión administrativa.

OCP 16.2: Al 2019 construir la infraestructura necesaria para albergar a las instituciones.

OCP 16.3: Al 2022 trasladar el Ministerio de Educación a Arequipa; el de Economía, a Trujillo; el de Agricultura, a Ayacucho; el de Energía y Minas a Huancayo y Turismo a Cuzco.

OCP 16.4: Al 2024 reestructuración interna de los poderes del Estado con la finalidad de contratar personal local.

OCP 16.5: Al 2026 dotar de personal y recursos tecnológicos a la nueva sede principal.

Objetivos de Largo Plazo OLP17. En el año 2030, el nivel de corrupción deberá encontrarse con un puntaje superior a 80, según el Índice de Percepción de la Corrupción (CPI) En el año 2017 nos encontramos alcanzando un puntaje de 35, ocupando el puesto 101 del ranking mundial. Los objetivos de corto plazo relacionados son los siguientes:

OCP17.1: Al 2018 rotar a los funcionarios públicos cada 18 meses.

OCP17.2: Al 2019 implementar un ente regulador sobre cada institución pública.

OCP17.3: Al 2020 incrementar el salario público teniendo como referencia al sector privado.

OCP 17.4: Al 2024 obtener en el ranking mundial de niveles de corrupción al menos 60 puntos.

OCP 17.5: Al 2025 promulgar leyes de control y sanción para el sector público.

OCP 17.6: Al 2026 digitalizar procesos de la administración pública para generar

mayor transparencia y control.

OCP 17.7: Al 2028 obtener en el ranking mundial de niveles de corrupción al menos 70 puntos.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La asignación de recursos es fundamental para una correcta aplicación de las estrategias, que pueden ser tangibles e intangibles. Este proceso de implementación debe considerar los recursos (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos, los cuales buscarán reforzar las competencias disponibles para encaminar a la organización en el logro de la visión esperada (D'Alessio, 2008).

Dentro de los recursos se destaca la intervención y el análisis de los principales participantes: el gobierno central y los gobiernos regionales, así como los gobiernos locales; asimismo, sucede en el sector privado, que fomenta la intervención de los importadores, productores, exportadores, consumidores y organizaciones no gubernamentales, entre otros.

El Estado, en su proyecto de ley de presupuesto para los sectores de desarrollo para el año 2017, está invirtiendo aproximadamente S/ 142,472 millones, que representan el 20% del PBI. Del total de inversión, la administración del 74% es realizada por el gobierno central, un 16% es administrado por las regiones y el restante 11% es gestionado por los municipios. Se considera un crecimiento real del PBI de 4.8%, con una variación acumulada del índice de precios del consumidor de 2.8%, con promedio en el tipo de cambio de S/ 3.48 por cada dólar americano, con FOB Exportación de US\$ 38,680 millones y FOB Importación de US\$ 37,905 millones.

Los pilares que este presupuesto busca potenciar impactan en aspectos sociales, enfocados en desarrollar ofertas competitivas y fomentando el dinamismo de un país moderno. Dentro de los lineamientos en inversión pública directamente relacionada con las estrategias, el grado de inversión en las acciones de seguridad ciudadana y la lucha contra la

corrupción son importantes para lograr el desarrollo continuo, de ahí el enfoque en inversión para la transparencia de los procesos del Estado.

Otro pilar fundamental es la inversión en la educación pública de calidad, que busca la igualdad de oportunidades ante la demanda de mercado, así como competitividad interna y externa. La inversión representa más del 18% del presupuesto y se enfoca en la capacitación de los docentes, así como en la infraestructura educativa acorde con el mercado global, en la mejora en la calidad de aprendizaje con nuevas metodologías y en la consolidación de la educación superior.

Para el impulso de la infraestructura pública en aspectos de desarrollo y productividad, se estima destinar más de 15,000 millones de soles, principalmente a los sectores de transporte y comunicaciones, y de ellos el 68% está destinado a desarrollarse en el interior del país, al sector agropecuario, y al de energía y minas, sobre todo en la repotenciación de las vías de comunicación que interconecten las ciudades, puertos y aeropuertos, con el fin de lograr una mayor interacción de mercados y generar una cadena de valor más eficiente y productiva.

Los recursos físicos son preponderantes en este aspecto y los bienes de capital que se destinan son determinantes para el éxito. La posición estratégica del Perú en la parte central del continente con acceso directo al mar facilita el comercio internacional; por ello, se deben potenciar los sistemas de comunicación, carreteras y puertos, donde se demandará la realización de interconexiones viales. Otro punto es lo relacionado a infraestructura tecnológica, con redes y fibras ópticas, las cuales permitan el acceso a información en las zona de la sierra y selva, aspectos aun poco desarrollados. Por otro lado, es necesaria la construcción de aeropuertos internacionales para incrementar la oferta de turismo. En cuanto a la producción agroindustrial, se requiere una mayor sofisticación en los procedimientos de cultivos e inversión en terrenos, de acuerdo con los nuevos parámetros de producción y

exportación.

Los recursos humanos, siendo base principal de aporte en aspectos de reformas, cambios y desarrollos dentro de las estrategias planteadas, presentan una alta debilidad, por lo que tomar acciones concretas en cuanto a inversiones en educación, fomento de capacitaciones y diseños curriculares permitirá reducir esa brecha y lograr contar con personal calificado y con presencia de valores éticos. Para ello, la formación profesional es clave. El recurso humano se descentralizará, pues se abren oportunidades en cada zona del país, tanto en organismos públicos como privados, lo que permite el desarrollo social de la población. Es necesario contar con mano de obra más calificada y tecnificada en la producción agrícola, así como en los sectores metalmecánico, siderúrgico, automotor y naval, donde el aprendizaje y capacitación aportará al éxito de las estrategias.

En cuanto a la tecnología, el impulso que se está dando en la actualidad aún es bajo. Se busca explotar este aspecto en el sector de la educación; en el desarrollo y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, y para lograr la transparencia en los procesos administrativos y judiciales del Estado. Fomentar la tecnología, alineado con potenciar y desarrollar los intereses de tener alianzas estratégicas en cuanto a las capacitaciones e inversiones, aportará con una mayor rapidez y crecimiento a este sector. Ver el detalle en la Tabla 37.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas establecen los parámetros de las decisiones gerenciales y son las bases que permiten controlar y coordinar la gestión alineándose con los valores establecidos para el país y que permiten cumplir con la visión a 2030.

Política 1: Reducir el nivel de corrupción en las entidades públicas y privadas.

Política 2: Promover la digitalización de los procesos de la administración pública.

Política 3: Fomentar las industrias del sector metalmecánico.

Política 4: Fomentar la cadena valor con activos de capital en los procesos productivos.

Política 5: Reducir la tasa de desempleo de la población económicamente activa.

Política 6: Fomentar las nuevas reformas laborales.

Política 7: Elevar el nivel de la educación escolar, universitaria y técnica en las entidades públicas y privadas.

Política 8: Fortalecer el posicionamiento en las exportaciones de productos primarios y de valor agregado.

Política 9: Incrementar el crecimiento de la cuota de participación del país en los mercados.

Política 10: Promover la atracción turística del país ante el mundo.

Política 11: Fortalecer la presencia de la marca Perú en el mundo.

Política 12: Fortalecer los sistemas de transporte, redes de comunicación y fuentes de energía también las renovables.

Política 13: Fomentar y atraer las inversiones públicas y extranjeras.

Política 14: Fomentar la I+D en empresas públicas y privadas.

Política 15: Desarrollar alianzas estratégicas con entidades internas y externas.

Política 16: Incrementar el PBI con el desarrollo de nuevas industrias, naval y siderúrgico.

Política 17: Fomentar la producción con valor agregado en la industria automotriz.

Política 18: Elevar la confianza y competitividad del Poder Judicial.

Política 19: Fomentar el crecimiento de las micro, pequeña y medianas empresas.

Política 20: Incrementar el desarrollo de las empresas con facilidades tributarias.

Política 21: Fomentar el dominio del idioma inglés.

Política 22: Declarar como segunda lengua el idioma inglés.

Política 23: Desarrollar el gobierno electrónico centralizando los procesos administrativos.

Política 24: Promover la tecnología en el sector público.

Política 25: Desarrollar la descentralización de los poderes del Estado.

Política 26: Promover el cuidado y conservación del medio ambiente.

Política 27: Promover la cooperación entre los productores, la industria y el gobierno.

7.4. Estructura del Perú

Según D'Alessio (2008), la estructura de la organización es primordial para la implementación de las políticas y estrategias; por esta razón, las estrategias planteadas deben poder ser soportadas por la estructura actual para que su implementación sea un éxito. La estructura conceptualmente puede ser: (a) funcional, (b) divisional, (c) matricial, o (d) por unidades estratégicas de negocio, y puede ser modificada por algún enfoque de reestructuración o reingeniería. La actual estructura organizacional tiene a tres gerencias que se encargan de la administración nacional: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) Poder Judicial. La estructura es de tipo funcional.

Para poder llevar a cabo la implementación de las estrategias, se debe realizar una reestructuración en la gestión administrativa e infraestructura física, que permita la ejecución de las estrategias, las cuales se basan en potenciar la confianza en los organismos públicos, mediante la reducción de los niveles de corrupción, la independencia del poder judicial, así como la transparencia y confianza en sus procesos, los cuales son pilares fundamentales para lograr la institucionalidad y confianza en las entidades públicas promoviendo mayor inversión extranjera. Así también, el empoderamiento de los gobiernos regionales debe ser prioridad, basados en la implementación y soporte de un gobierno electrónico con alcance en el 100% las instituciones del estado, sumado a las reubicaciones físicas de los ministerios y organismos supervisores en distintas localidades donde el sector tenga participación tactiva

tanto económica como laboral, con ello, nos enfocaremos a generar un mayor desarrollo y competitividad en dichas localidades.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

En la actualidad, los acuerdos ambientales van abarcando cada vez a más países en el mundo, los cuales son conscientes de la imperiosa necesidad de la conservación del medio ambiente y la ecología. La implementación de las estrategias está relacionada directa o indirectamente con el aprovechamiento de los recursos naturales y brinda las ventajas comparativas que tiene el país en este aspecto. Las estrategias planteadas también tienen un enfoque en el desarrollo sostenible y en la conservación del medio ambiente, lo que garantiza el bienestar de las futuras generaciones.

En los sectores industriales, para lograr objetivos como el metalmecánico, naval, siderúrgico y automotor, tanto en los procesos como en la operatividad de las máquinas, la tendencia es la utilización de energía limpia, la cual genera pocas emisiones de gases contaminantes y permite mejorar la productividad del proceso. Las estrategias para obtener estas formas de energía son potenciar el desarrollo de los parques eólicos y las celdas fotovoltaicas, el uso continuo del gas, la utilización de materiales reciclados no metálicos en las industrias, así como la colaboración entre las fundiciones que permitan optimizar la utilización de las partes metálicas en las diversas industrias.

En el sector agroindustrial, la tecnificación y las mejores prácticas agrícolas promueven el uso de fertilizantes y pesticidas que conserven y no dañen ni los terrenos ni el medio ambiente, con la finalidad de poder obtener productos que cumplan con los estándares internacionales y que permitan la apertura de nuevos mercados. Los beneficios están relacionados con mejores márgenes que impactan directamente en los involucrados en la cadena productiva, mejorando su calidad de vida y salud. Además, los mecanismos para el control de plagas y enfermedades evitarán productos sintéticos dañinos para el medio

ambiente. Por otro lado, en el sector turismo, la conservación del medio ambiente y de la flora y fauna representan un pilar fundamental para la sostenibilidad económica del país.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La implementación del planeamiento estratégico es responsabilidad del recurso humano que se encuentra involucrado en este proceso. Los objetivos planteados para cada sector involucran la necesidad de tener profesionales capacitados, con valores éticos y morales que permitan la sostenibilidad de las estrategias. Para ello los diversos sectores industriales promoverán el desarrollo del capital humano, en sus cuatro etapas: (a) atracción de talento, (b) capacitación, (c) evaluación, y (d) retención.

En el sector agroindustrial, los productores y comercializadores involucrados dentro de la cadena de valor tienen como objetivo el aumento de la productividad de sus procesos. El trabajo en equipo es fundamental, así como la permanente capacitación e integridad entre los miembros.

El personal dentro de la estructura organizacional del país debe cumplir con los requisitos y estos perfiles deben tener las competencias requeridas: (a) conocimiento de la realidad nacional, (b) liderazgo, (c) trabajo en equipo y bajo presión, (d) disruptivos. Sobre la base de los nuevos perfiles, se evaluará al personal existente en cuanto a sus capacidades y conocimientos. En caso que se requiera, se realizarán las pruebas y se premiará sobre la base de la meritocracia. La posibilidad para el ingreso de los profesionales, como prioridad, será de las localidades donde las entidades públicas y privadas tengan presencia física debido a la descentralización. La importancia de contar con el personal idóneo, comprometido y motivado es clave.

7.7. Gestión del Cambio

Con respecto a gestionar el cambio, es primordial conseguir la motivación del personal, el involucramiento con estas nuevas estrategias. Para ello, se debe contar con

profesionales que sean especializados, involucrándose a todo el personal que participe directa e indirectamente del proceso, con el fin de poder lograr la visión que espera a 2030, respetando también el código de ética y los valores. Asimismo, son importantes el liderazgo, la motivación, la inteligencia emocional y el trabajo en equipo. En ciertos sectores, el nivel de corrupción en las entidades públicas y privadas restringirá el ingreso de la tecnología, el cual permitirá reducir esta crisis. Por otro lado, en lo referente a la agroindustria, los cambios son más sensibles: los propios agricultores tienen un aprendizaje más natural por conocimiento propio, por lo que las nuevas tecnologías hará que ese cambio sea más resistido. Esto mismo sucede en los nuevos sectores industriales, pues, al ser competencias diferentes en cuanto a mano de obra, pueden generar complicaciones y ciertos rechazos.

7.8. Conclusiones

En este capítulo se concluyen los planes en cuanto a la estrategia que permitan alcanzar la visión a 2030. Se establecen 80 objetivos de corto plazo que soportan a los 16 objetivos de largo plazo, y son las políticas las que enmarcan las estrategias para el cumplimiento de la visión. Esta implementación estratégica se basa en contar con una estructura organizacional que pueda dar soporte a los cambios que se puedan originar, que sea sólida y firme, donde exista una relación directa con las políticas planteadas, sostenido en recursos humanos calificados y competentes dentro de la cadena productiva de cada sector.

En cuanto a los recursos financieros, los sectores deben considerar tanto la inversión privada como pública, y los recursos físicos se analizarán en cuanto a la disponibilidad de los terrenos para el cultivo, las áreas disponibles tanto para las ampliaciones como para la construcción de nuevas plantas industriales, terrenos para construir los nuevos aeropuertos que demande el comercio y turismo, así como las redes de comunicación.

Los recursos humanos y tecnológicos constituyen una relación directa entre ellos. En ambos pilares, el desarrollo debe ser mayor de lo alcanzado por separado, la capacitación en

nuevas técnicas y formas de trabajo, el fortalecimiento del vínculo de la persona con la tecnología desde los niveles de inicios de la educación.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectiva de Control

Según D'Alessio (2015), frente a los constantes cambios del entorno, los competidores y clientes, se hace necesario que permanentemente se realice la evaluación y control como parte de un proceso integrado y que esta deba realizarse en todo momento. Por este motivo es muy importante desarrollar un planeamiento estratégico dinámico, ya que esto supone que el entorno y los competidores se encuentran también en constante movimiento. La organización deberá tener presentes estas variables, de lo contrario se originaría un planeamiento con un análisis incompleto.

Ante los constantes cambios, se ha originado la creación de bloques regionales, clústeres y la forma de hacer negocios ha sufrido modificaciones originadas por la tecnología y la digitalización, principalmente.

Kaplan y Norton (2000) trabajaron en desarrollar métodos para medir resultados en “la empresa del futuro” y desarrollaron un modelo básico de cuatro perspectivas: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, y (d) empleados motivados.

8.1.1. Aprendizaje interno

La perspectiva interna identifica la infraestructura que una organización o empresa debe construir para establecer una mejora y crecimiento a largo plazo. El dinamismo de la competencia hace preponderante que la empresa, organización o país mejore e innove constantemente sus productos y procesos. Debe tener la capacidad para estar en constante aprendizaje, innovación y adaptarse a nuevos retos, y tener presente a su personal, que será la pieza clave para el logro de los objetivos propuestos.

Con respecto a esta perspectiva, los objetivos de corto plazo indicados presentan oportunidades de crecimiento profesional, sobre todo los referidos a la rotación y meritocracia, así como los relacionados puntos de capacitación y desarrollo para los segmentos más necesitados, que tendrían un impacto directo en la reactivación económica del país. Otro punto importante a tener presente es que este desarrollo está acompañado de una constante inversión en innovación y tecnología, y poder contar con una fuerza laboral con mayor preparación y acorde a las exigencias de los mercados actuales. En esta perspectiva se emplean normalmente las siguientes métricas:

1. Satisfacción de la fuerza operacional.
2. Retención de la fuerza operacional.
3. Productividad de la fuerza operacional.
4. Capacidad de los sistemas de información y comunicaciones.
5. Capacidad de los sistemas facilitadores.

Para el monitoreo del cumplimiento de los objetivos de corto plazo del plan estratégico del Perú, se emplearán las siguientes métricas propuestas en la Tabla 38.

8.1.2. Procesos

En esta perspectiva la empresa se enfocará en mejorar los procesos u operaciones críticos internos que permitan satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente, en los que la organización debe asegurar su liderazgo.

En esta perspectiva, el Perú debe apostar por procedimientos simples y vanguardistas que respalden los objetivos de corto plazo propuestos. El gran reto es estar a la altura de las economías más desarrolladas y un punto clave consiste en la revisión integral de toda la estructura pública. Estos objetivos están directamente relacionados con la promulgación de nuevas leyes, creación y adaptación de metodologías de países de primer nivel, simplificación de los procesos existentes —los mal llamados burocráticos—, automatización de todos los

procesos existentes, y el más relevante, que se debe concretar a la brevedad, es el referido al gobierno electrónico, el cual permitirá estar en una posición estratégica frente a otras naciones.

En esta perspectiva se emplearán las siguientes métricas:

1. Régimen de innovaciones.
2. Servicio posventa.
3. Eficiencia operacional con procesos productivos eficientes.
4. Medidas de calidad, de producción y mermas.
5. Tiempo de los ciclos.

Para el cumplimiento y monitoreo de los objetivos de corto plazo del plan estratégico del Perú, se emplearán las métricas planteadas en la Tabla 39.

8.1.3. Clientes

La percepción que tengan los clientes de los productos o servicios de la empresa deberá ser la prioridad para la gerencia. Se hace de suma importancia contar con esta información y factores críticos que puedan afectar la imagen de la empresa y esta repercute en los aspectos económicos.

Dentro de esta perspectiva los objetivos de corto plazo planteados permitirán identificar dónde el Perú competirá, esto en combinación con las acciones o medidas relacionadas con la satisfacción de los mercados meta. Entre los objetivos propuestos existe la necesidad realizar un desarrollo de mercado en países en los cuales no se tiene presencia: la generación de los nuevos TLC implicará una mayor capacidad negociadora por parte de las embajadas peruanas en el exterior, así como potenciar los sectores identificados como los más representativos.

Por lo tanto, será un factor fundamental para mantener una mayor participación de

mercado global que permita ubicar al país dentro de los puestos de vanguardia en los rankings mundiales de competitividad. En esta perspectiva se emplean las siguientes métricas:

1. Participación de mercado
2. Retención de los clientes y consumidores.
3. Captación de nuevos clientes y consumidores.
4. Rentabilidad por cliente y consumidor.

Para el monitoreo y cumplimiento del plan estratégico, se emplearán las métricas propuestas en la Tabla 40..

8.1.4. Financiera

Está relacionada directamente con las necesidades de los accionistas y su rentabilidad, con lo cual indica si la estrategia, y su puesta en marcha se encuentra cumpliendo con las expectativas y generando valor. La importancia de esta perspectiva tendrá una mayor relevancia, ya que demostrará la viabilidad del proyecto.

En esta perspectiva se emplean las siguientes métricas:

1. Retorno sobre el uso del patrimonio (ROE).
2. Retorno sobre las ventas (ROS).
3. Ingresos por empleado.
4. Rentabilidad del proyecto.
5. Análisis del punto de equilibrio.
6. Flujo de caja.
7. Retorno financiero.

Para el cumplimiento y monitoreo de los objetivos de corto plazo del plan estratégico, se emplearán las métricas planteadas en la Tabla 41.

El cumplimiento de los objetivos propuestos de largo plazo y corto plazo para el plan

estratégico del Perú deberá estar acompañado de los resultados financieros, ya que esto garantizará que la economía sigue fortaleciéndose, que se cumpla con la visión esperada para 2030, que se generen ingresos económicos suficientes y que estos repercutan en una alta confianza por la gestión realizada. Es el fin de este planeamiento generar valor y riqueza para el país. Las personas elegidas deberán cuidar que este se cumpla y deberán realizar una adecuada gestión de activos para mantener los márgenes requeridos.

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

El tablero de control integrado para el Perú se elabora a partir de los objetivos de corto plazo, los cuales se han desarrollado previamente. Este instrumento permitirá realizar un control más cercano a la implementación estratégica y tener presente su cumplimiento.

Kaplan y Norton (2000) plantearon el uso del tablero de control integral y las iniciativas que lleva el cumplimiento de los resultados estratégicos para la organización, como (a) acciones satisfechas, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, y (d) empleados motivados, que a su vez se encuentran debidamente alineados en las cuatro dimensiones del país.

A partir de lo indicado, el tablero de control tendrá la tarea de llenar el vacío entre la visión, misión valores, y estrategias, el cual es completado por el tablero de control balanceado y las iniciativas estratégicas. Asimismo, Kaplan y Norton (2000) establecieron cinco principios importantes para aplicación del tablero de control. Primero, que las estrategias puedan ser medidas. Segundo, comprometer a la organización con las estrategias establecidas, con lo que se lograra la sinergia esperada. Tercero, que su aplicación sea de uso diario y esta forme parte de la gestión diaria en el personal. Cuarto, considerar a las estrategias como un proceso continuo, el cual se encontrará sujeto a cambios o modificaciones. El tablero de control permitirá tener la métrica para evaluarlas. Y por último, contar con el liderazgo de los responsables de tomar las grandes decisiones en la empresa y

que esta sea transmitida a todos los colaboradores con la importancia debida. La Tabla 38, Tabla 39, Tabla 40 y Tabla 41 muestran cada una de las dimensiones del país.

8.3. Conclusiones

La inclusión de métricas se hace necesaria para medir los avances del cumplimiento de los objetivos de corto plazo en una primera etapa. Asimismo, permite definir cuán cercana se encuentra la empresa de cumplir con la visión establecida, para realizar los ajustes necesarios o volver a plantear nuevos objetivos.

La tarea de llevar a cabo el desarrollo económico del Perú es una misión ardua, que requerirá el mayor de los compromisos y sacrificios. Es de suma importancia que todos los poderes del Estado y el sector privado se encuentren orientados en esta visión. Consideramos la reforma educativa como un factor clave para concretar en el más corto plazo estos objetivos, y deberá ser de una alta prioridad el seguimiento y retroalimentación constante al cumplimiento de los objetivos propuestos.

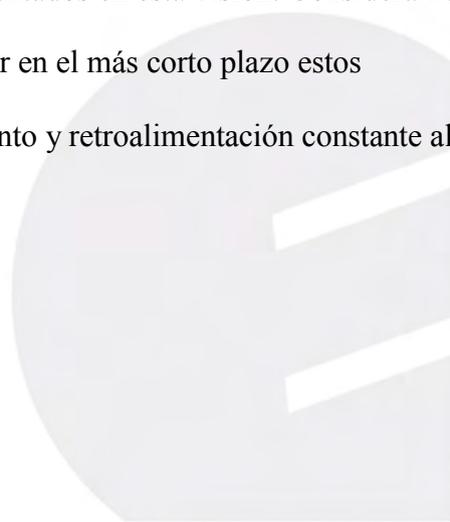
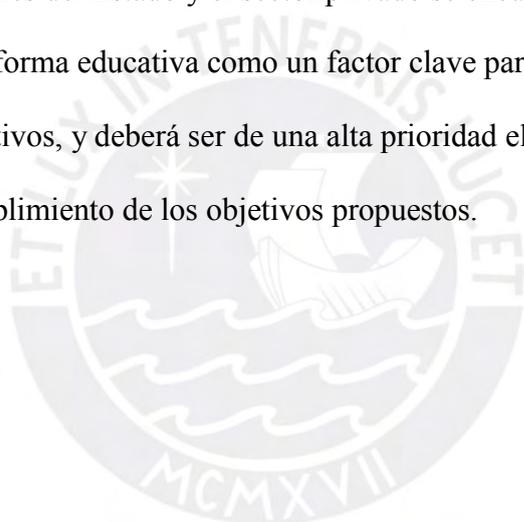


Tabla 39

Métricas de la Dimensión Interna

Objetivo de Corto Plazo	Medida	Unidades
Al 2018 Rotar a los funcionarios públicos cada 18 meses.	Rotación de Personal	(Ingresos-ceses) /Total de empleados
Al 2019 Implementar un ente regulador sobre cada institución pública.	Retención de fuera laboral	Numero de irregularidades/año
Al 2018 Desarrollar una política fiscal para la generación de empleo a través del gasto público.	Retención de fuera laboral	Número de empleos generados/año
Al 2019 Otorgar ventajas tributarias para la contratación formal de personal	Satisfacción de Fuerza Operacional	Número de empleados formales/año
Al 2023 Incrementar la cuota de contratación para personas discapacitadas.	Productividad de la fuerza laboral	Número de personas contratadas/año
Al 2018 Implementar un sistema para fortalecer la meritocracia en la carrera magisterial.	Productividad de la fuerza laboral	
	Número de reconocimientos/año	
Al 2018 Firmar tratado de libre información tecnológica con instituciones de gran prestigio como IMT, Yale y Harvard.	Capacidad de los sistemas de información y comunicaciones	
	Numero de tratados/año	
Al 2019 Generar alianzas con Tecsup, UTEC y otras instituciones tecnológicas y el sector privado.	Capacidad de los sistemas de información y comunicaciones	Número de alianzas/año
Al 2020 Exonerar de impuestos a las empresas que inviertan en I+D.	Capacidad de los sistemas de los sistemas facilitadores	Número de empresas en I+D/año
Al 2021 El sector privado aportara el 60% en I+D.	Capacidad de los sistemas de los sistemas facilitadores	Porcentaje de aportaciones/año
Al 2026 Reglamentar las pasantías y serums como obligatorias y remuneradas en instituciones privadas.	Capacidad de los sistemas de información y comunicaciones	Número de pasantías y serums/año
Al 2027 El sector privado aportara el 70% en I+D.	Capacidad de los sistemas de información y comunicaciones	Porcentaje de aportaciones/año
Al 2028 Destinar el 0.1% del impuesto a la renta para la creación y mantenimiento de un ministerio de I+D.	Capacidad de los sistemas de los sistemas facilitadores	Porcentaje de aportaciones/año
Al 2023 El 100% de la señalética, notificaciones, advertencias deberá estar en dos idiomas.	Capacidad de los sistemas facilitadores	Porcentaje de avisos/año
Al 2028 Fomentar el intercambio estudiantil con Instituciones de Estados Unidos y el Reino Unido.	Capacidad de los sistemas de información y comunicaciones	Número de estudiantes/año
Al 2020 Digitalizar el 100% de la información existente.	Capacidad de los sistemas de información y comunicaciones	Porcentaje de información digitalizada/año
Al 2022 Interconectar todos los poderes con una sola red privada segura.	Capacidad de los sistemas de información y comunicaciones	Nivel de alcance/año
Al 2022 Todos los trámites deben ser en línea y en base de documentación electrónica.	Capacidad de los sistemas de información y comunicaciones	Número de trámites electrónicos/año
Al 2019 Dotar de personal y recursos tecnológicos a la nueva sede principal	Capacidad de los sistemas de información y comunicaciones	Número de personal y recursos/año.

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

Tabla 40

Métricas de la Dimensión Procesos

Objetivos de Corto Plazo	Medida	Unidades
Al 2025 promulgar leyes de control y sanción para el sector público	Medidas de calidad	Número de leyes promulgadas/año
Al 2026 digitalizar procesos de la administración pública para generar mayor transparencia y control	Eficiencia Operacional	Número de procesos /año
Al 2020 rediseñar la metodología en base a pilares en innovación y desarrollo tecnológico.	Eficiencia Operacional	Reducción de procesos/año
Al 2021 ubicarnos en la posición 35 en la evaluación PISA	Medidas de calidad	Número de alumnos aprobados/año
Al 2022 reformar el plan curricular aplicando el sistema estadounidense.	Medidas de calidad	Número de alumnos aprobados/año
Al 2023 replicar el modelo del actual colegio mayor, en las ciudades de Tumbes, Trujillo, Chiclayo, Chimbote, Huaraz, Huancayo, Cusco, Arequipa y Tacna.	Medidas de calidad	Número de colegios construidos/año
Al 2025 ubicarnos en la posición 15 en la evaluación PISA	Medidas de calidad	Ranking mundial/año
Al 2026 implementar la currícula bilingüe en la educación.	Medidas de calidad	Número de colegios con nueva currícula/año
Al 2028 ubicarnos en la posición 10 en la evaluación PISA	Medidas de calidad	Ranking mundial/año
Al 2018 simplificar las regulaciones aduaneras.	Eficiencia Operacional	Número de trámites pendientes/año
Al 2019 homologar los procesos productivos de los exportadores con acreditadoras internacionales	Eficiencia Operacional	Número de empresas/año
Al 2023 construir el tren de cercanías, para el transporte de mercadería hacia y desde los principales puertos.	Medidas de calidad	Número de trenes construidos/año
Al 2027 intensificar la automatización del empaclado, selección y arrume, en el sector agroindustrial.	Eficiencia Operacional	Unidades producidas/año
Al 2019 controlar las tarifas y precios que se aplican a productos y servicios para personas extranjeras.	Medidas de calidad	Reclamos/año
Al 2020 interconectar una red de centros de información y apoyo al turista.	Régimen de Innovaciones	Número de centros de información /año
Al 2020 reestructurar el Concytec tomando como referencia los modelos asiáticos.	Eficiencia Operacional	
Al 2019 realizar tratados de cooperación con Corea del Sur para la capacitación y asesoría en la construcción de naves de gran tonelaje.	Eficiencia Operacional con procesos productivos eficientes	Números de tratados concretados/año
Al 2021 Construir una flota mercante para el estado peruano con 10 buques porta contenedores, seis graneleros y dos petroleros con una inversión de 200 MM USD.	Captación de nuevos clientes y consumidores	Número de buques construidos/año
Al 2022 construir un astillero en Matarani.	Captación de nuevos clientes y consumidores	Construcción Astillero/año
Al 2024 construir un astillero en Paita.	Captación de nuevos clientes y consumidores	Construcción Astillero/año
Al 2026 construir un astillero en Iquitos.	Captación de nuevos clientes y consumidores	Construcción Astillero/año
Al 2028 fabricar dos naves portacontenedores para las rutas fluviales del oriente peruano incrementando la inversión en 400 MM USD.	Captación de nuevos clientes y consumidores	Construcción de contenedores/año
Al 2023 automatización y robotización de la planta para aumentar la producción a 80 M vehículos en las tres plantas.	Eficiencia Operacional con procesos productivos eficientes	Número de vehículos/año
Al 2020 fortalecer la estructura organizacional duplicando el presupuesto para combatir la corrupción	Medida de calidad, de producción y mermas	Nivel de casos de corrupción/año
Al 2022 reducir el coeficiente de Gini y situarlo por debajo del 0.35, para una mejor distribución de los ingresos.	Eficiencia Operacional con procesos productivos eficientes	Ranking mundial/año
Al 2025 crear un organismo de control y auditoría interna para evitar casos de corrupción.	Medidas de calidad, de producción y mermas	Nivel de casos de corrupción/año
Al 2019 simplificar los trámites administrativos para la transición de una mediana a gran empresa.	Eficiencia Operacional con procesos productivos eficientes	Trámites administrativos/año
Al 2018 modificar la currícula escolar priorizando la enseñanza del inglés.	Medidas de calidad, de producción y mermas	Número de colegios idioma inglés/año
Al 2018 cambiar oficialmente el quechua y el aimara por el inglés como segunda lengua.	Medidas de calidad, de producción y mermas	Oficialización idioma/año
Al 2019 Todas las instituciones nacionales deberán dictar las materias básicas en los dos idiomas.	Medidas de calidad, de producción y mermas	Número de instituciones/año
Al 2021 invertir en la enseñanza del estudio del inglés en instituciones públicas y gratuitas.	Medidas de calidad, de producción y mermas	Número de instituciones/año
Al 2027 crear un canal del estado en Inglés.	Eficiencia Operacional con procesos productivos eficientes	Número de canales/año
Al 2018 iniciar la reforma para documentar todos los procesos del sector público.	Eficiencia Operacional con procesos productivos eficientes	Número de reformas/año
Al 2019 contratar una firma especializada en la automatización de procesos administrativos.	Eficiencia Operacional con procesos productivos eficientes	Automatización de procesos/año
Al 2022 invertir en propio data center del estado.	Medidas de calidad, de producción y mermas	Número de data center/año
Al 2018 empoderar a las regiones en su presupuesto y gestión administrativa.	Eficiencia Operacional con procesos productivos eficientes	Número de regiones/año
Al 2022 mover el Ministerio de Educación a Arequipa, el de Economía a Trujillo, el de Agricultura a Ayacucho, el de Energía y Minas a Cuzco.	Eficiencia Operacional con procesos productivos eficientes	Número de ministerios/año
Al 2022 reestructuración interna de los poderes del Estado con la finalidad de contratar personal local.	Eficiencia Operacional con procesos productivos eficientes	Porcentaje de reestructuración/año

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

Tabla 41

Métricas de la Dimensión Cliente

Objetivos de Corto Plazo	Medida	Unidades
Al 2024 obtener como resultado del ranking mundial de niveles de corrupción al menos 60 puntos.	Participación de mercado	Porcentaje ranking mundial/año
Al 2028 obtener como resultado del ranking mundial de niveles de corrupción al menos 70 puntos.	Participación de mercado	Porcentaje ranking mundial/año
Al 2018 incorporar la carrera de diseño industrial en las universidades e institutos tecnológicos.	Satisfacción de Fuerza Operacional	Número de egresados/año
Al 2021 alcanzar un nivel de exportaciones de 50,000 MM USD.	Participación de mercado	Toneladas métricas/año
Al 2022 potenciar la capacidad negociadora de las embajadas y consulados peruanos en el exterior.	Participación de mercado	Porcentaje de participación de mercado
Al 2024 potenciar la utilización de los TLC vigentes.	Participación de mercado	Toneladas métricas/año
Al 2025 generar nuevos TLC con India, Arabia Saudita, Sudáfrica y Australia.	Participación de mercado	Toneladas métricas/año
Al 2026 alcanzar un nivel de exportaciones de 70,000 MM USD.	Participación de mercado	Toneladas métricas/año
Al 2029 alcanzar un nivel de exportaciones de 90,000 MM USD.	Participación de mercado	Toneladas métricas/año
Al 2020 recibir 6 MM de turistas.	Participación de mercado	Número de turistas/año
Al 2026 recibir 8.5 MM de turistas.	Participación de mercado	Número de turistas/año
Al 2028 incrementar en un 6% en gasto público para a promoción del Perú en el extranjero.	Participación de mercado	Número de turistas/año
Al 2022 ocupará el puesto 40 en el mundo del Ranking Mundial de Competitividad	Participación de mercado	Porcentaje ranking mundial/año
Al 2025 ocupará el puesto 35 en el mundo del Ranking Mundial de Competitividad.	Participación de mercado	Porcentaje ranking mundial/año
Al 2022 logrará ubicarse en la posición 55 del Ranking de Competitividad Mundial.	Participación de mercado	Porcentaje ranking mundial/año
Al 2026 logrará ubicarse en la posición 50 del Ranking de Competitividad Mundial.	Participación de mercado	Porcentaje ranking mundial/año
Al 2021 escalar el puesto 35 del Ranking de Competitividad Mundial	Participación de mercado	Porcentaje ranking mundial/año
Al 2022 incrementar el número de patentes en ciencia y tecnología en un 40%.	Participación de mercado	Número de patentes/ año
Al 2022 se tendrá una producción de acero de 1000 MM TM.	Participación de mercado	Tonelada métrica/año
Al 2024 potenciar la producción de varillas de fierro para la industria ligera.	Participación de mercado	Tonelada métrica/año
Al 2025 potenciar la producción de bolas de acero para la industria pesada	Participación de mercado	Tonelada métrica/año
Al 2027 se tendrá una producción de acero de 1500 MM TM.	Participación de mercado	Tonelada métrica/año
Al 2021 se ensamblarán 40 MM .vehículos ligeros y comerciales	Participación de mercado	Unidades producidas/año
Al 2028 se ensamblarán 140 M vehículos ligeros y comerciales.	Participación de mercado	Unidades producidas/año
Al 2023 la gran empresa representará el 2.5% de empresas a nivel nacional.	Participación de mercado	Porcentaje participación de mercado
Al 2027 la gran empresa representará el 4.5% de empresas a nivel nacional.	Participación de mercado	Porcentaje participación de mercado
Al 2020 nos ubicaremos en el puesto 35 del EF EPI.	Participación de mercado	Ranking mundial/año
Al 2024 se ocupará el puesto 25 en el ranking EF EPI	Participación de mercado	Ranking mundial/año
Al 2028 se ocupará el puesto 15 en el ranking EF EPI.	Participación de mercado	Ranking mundial/año

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

Tabla 42

Métricas de la Dimensión Financiera

Objetivos de Corto Plazo	Medida	Unidad
Al 2019 disminuir los impuestos a las empresas que fomenten el desarrollo de la industria metal mecánica.	Retorno financiero	Número de empresas metalmecánica/año
Al 2020 generar transacciones por 1,500 MM PEN en ingresos, comercializando piezas y diseños como subproducto del sector.	Rentabilidad del proyecto	Número de transacciones/año
Al 2022 subvencionar empresas dedicadas al rubro de metal mecánica por al menos cinco años.	Retorno financiero	Número de empresas/año
Al 2024 realizar transacciones por 2,000 MM PEN producto de la fabricación de máquinas industriales en el sector.	Rentabilidad del proyecto	Número de transacciones/año
Al 2026 suministrar toda la materia prima requerida por industrias emergentes como la automotriz y/o naval, generando al menos 2,500 MM PEN en ingresos anuales.	Rentabilidad del proyecto	Número de unidades vendidas/año
Al 2020 obtener una tasa de desempleo del 7% de la PEA.	Ingresos por empleado	Porcentaje tasa de desempleo/año
Al 2022 ejecutar proyectos de gran envergadura en infraestructura, en los sectores de siderúrgica, naval y metalmecánica.	Retorno financiero	Número de proyectos realizados/año
Al 2024 obtener una tasa de desempleo del 6.5% de la PEA.	Ingresos por empleado	Porcentaje tasa de desempleo/año
Al 2026 realizar reformas en la legislación laboral que impulsen el cambio de modalidad de contrato de plazo fijo a indeterminado en el sector privado.	Ingresos por empleado	Porcentaje de contratos indeterminado/año
Al 2027 establecer cuota de contratación de personas residentes donde las empresas transnacionales ejecutan sus actividades.	Ingresos por empleado	Número de personas residentes laborando/año
Al 2028 obtener una tasa de desempleo del 5.5% de la PEA.	Ingresos por empleado	Porcentaje tasa de desempleo/año
Al 2019 incrementar la inversión pública en infraestructura educativa.	Retorno sobre el uso del Patrimonio	Porcentaje inversión pública/año
Al 2020 Fortalecer Prompex incrementando su presupuesto de inversión.	Rentabilidad del proyecto	Porcentaje inversión pública/año
Al 2028 potenciar los puertos de Paita, Chimbote, Salaverry, Pisco y Matarani, a través de concesiones por operadores mundiales, incrementado el tráfico de las embarcaciones.	Retorno sobre el uso del patrimonio	Puertos concesionados/año
Al 2020 potenciar el aeropuerto de Pisco como alternativa al Jorge Chávez.	Retorno sobre el uso del Patrimonio	Porcentaje inversión pública/año
Al 2021 construir el aeropuerto Internacional de Chincheros.	Retorno sobre el uso del Patrimonio	Porcentaje inversión pública/año
Al 2024 reactivar la línea férrea de Arequipa, Cusco y Puno.	Retorno sobre el uso del Patrimonio	Número de líneas férreas/año
Al 2026 construir la carretera Chiclayo – Iquitos, para unir el oriente peruano.	Retorno sobre el uso del Patrimonio	Número de carreteras construidas/año
Al 2026 realizar una mayor inversión en la infraestructura de rutas de acceso a los principales centros turísticos (Machu Picchu, Kuelap, Choquequirao, Iquitos).	Retorno sobre el uso del Patrimonio	Número de rutas de acceso a centros turísticos/año
Al 2027 invertir 100 MM USD en infraestructura hotelera a lo largo del territorio nacional.	Retorno sobre el uso del Patrimonio	Número de hoteles/año
Al 2018 iniciar la construcción de las cinco líneas del metro para la ciudad de Lima y Callao	Retorno sobre el uso del Patrimonio	Número de Metros construidos/año
Al 2020 potenciar del aeropuerto de Pisco como alternativa al Jorge Chávez.	Retorno sobre el uso del Patrimonio	Número de pasajeros/año
Al 2018 duplicar el presupuesto en inversiones de infraestructura básica, enfocados en agua, energía y transporte	Retorno sobre el uso del Patrimonio	Número de servicios/año

Continua

Objetivos de Corto Plazo	Medida	Unidad
Al 2019 implementar un marco legal que promueva, fomente y garantice el incremento en 100 % de las inversiones extranjeras	Retorno sobre el uso del Patrimonio Rentabilidad del proyecto	Número de líneas férreas construidas/año Número de inversiones/año
Al 2020 ejecutar políticas económicas que aseguren la independencia del contexto externo en nuestro PBI.	Rentabilidad del proyecto	Nivel de construcción/año
Al 2021 incrementar las finanzas públicas, asegurando la reducción ratio fiscal, Deuda/PBI en un 1%.	Retorno sobre el uso del Patrimonio	Incremento/año
Al 2023, firmar 5 nuevos TLC's que aseguren el crecimiento de las exportaciones, con los países de Australia, Nueva Zelanda, Singapur, Malasia y Turquía)	Retorno sobre las ventas	Número de exportaciones/año
Al 2024, incrementar la infraestructura tecnológica y científica, logrando un 100% en la conectividad con la red dorsal, y triplicando la cantidad de patentes registradas hasta el 2016.	Rentabilidad del proyecto	Número de patentes/año
Al 2020 construir los 800 kilómetros de carretera entre Chiclayo-Iquitos, para unir la costa con oriente peruano.	Retorno sobre el uso del Patrimonio	Número de carreteras/año
Al 2021 construir el tren de las cercanías, Huaral-Lima-Ica.	Retorno sobre el uso del Patrimonio	Número de trenes/año
Al 2023 construir un metro urbano tanto en las ciudades de Arequipa y Trujillo.	Retorno sobre el uso del Patrimonio	Número de trenes/año
Al 2024 construir la autopista de Lima a Huancayo con 4 carriles como alternativa a la actual carretera central	Retorno sobre el uso del Patrimonio	Nivel de construcción/año
Al 2025 reactivar la línea férrea entre las ciudades de Arequipa, Cusco y Puno en el sur del país, y construcción de la línea férrea entre Lima y Ucayali, cruzando la zona central.	Retorno sobre el uso del Patrimonio	Nivel de construcción/año
Al 2027 potenciar 3 puertos, el de Salaverry, Paita y Pisco	Retorno sobre el uso del Patrimonio	Nivel de construcción/año
Al 2018 reducir la tasa del impuesto a la renta para facilitar el consumo y la inversión impactando en 3% sobre el PBI	Retorno sobre las ventas	Nivel de consumo/año
Al 2019 crecer en 3.5% las recaudaciones tributarias de la SUNAT.	Retorno Financiero	Nivel de recaudación/año
Al 2018 potenciar el SIMA con un presupuesto adicional de 250 MM USD.	Retorno sobre el uso de patrimonio	Número de embarcaciones construidas/año
Al 2019 construir un astillero en Salaverry.	Retorno sobre el uso de patrimonio	Nivel de construcción/año
Al 2018 negociar la privatización de Sider Perú por falta de cumplimiento en los términos de contrato de la trasnacional Gerdau y este se encuentre bajo la administración de capitales peruanos.	Retorno Financiero	Producción toneladas métricas/año
Al 2018 negociar con Shougang los contratos anuales de abastecimiento de mineral de hierro.	Retorno Financiero	Producción toneladas métricas/año
Al 2019 reiniciar el funcionamiento del Alto Horno de Siderperu, en Chimbote, la capacidad de este horno es de 400 mil toneladas anuales.	Retorno Financiero	Producción toneladas métricas/año
Al 2021 crear dos altos hornos en las ciudades de Matarani y Salaverry.	Retorno sobre las ventas	Producción toneladas métricas/año
Al 2018 alianza con las empresas Kia y Hyundai para ensamblar en el Perú.	Retorno sobre el uso de patrimonio	Número de unidades ensambladas/año
Al 2018 beneficios tributarios para inversión automotriz extranjera.	Rentabilidad del proyecto	Número de plantas ensambladoras/año
Al 2019 inversión en las plantas de ensamblaje en el rango de los 100 MM USD, en la ciudad de Pisco.	Rentabilidad del proyecto	Número de unidades ensambladas/año
Al 2020 instalación y puesta en marcha de dos plantas de fabricación con una producción de 20 M unidades por planta en Matarani (Arequipa) y Salaverry (Trujillo).	Retorno sobre el uso de patrimonio	Número de unidades ensambladas/año
Al 2025 construcción de una nueva planta en la ciudad de Tacna con una capacidad de producción de 60 M.	Retorno sobre el uso de patrimonio	Número de unidades ensambladas/año
Al 2018 incentivos tributarios para la transición de la mediana a la gran empresa en Impuesto a la Renta.	Rentabilidad del proyecto	Número de grandes empresas/año
Al 2021 incentivar el desarrollo de grandes proyectos publico privados (APP) que permiten la constitución de la gran empresa.	Rentabilidad del proyecto	Numero de asociaciones APP/año
Al 2024 financiar proyectos de gran envergadura a bajas tasas de intereses, en los sectores automotriz, siderúrgico y naval.	Rentabilidad del proyecto	Número de empresas constituidas/año
Al 2019 construir la infraestructura necesaria para albergar a las instituciones.	Rentabilidad del proyecto	Número de empresas constituidas/año

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

Capítulo IX: Competitividad del Perú

La competitividad, o *competitiveness*, fue definida por Porter (2005b) como “la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales”, y que para comprenderla se deben ver las fuentes de prosperidad que un país posee. Dijo, además, que para la competitividad importa casi todo, y por eso es un reto; que una visión defectuosa es verla como la participación de los productos internacionales, de exportar por medio de un juego de suma cero, que no lo es (Porter, 2005b).

9.1. Análisis Competitivo del Perú

El Foro Económico Mundial ([WEF], 2016) publicó el Informe Global de Competitividad 2016-2017, en el cual evalúa los factores que impulsan la productividad y crecimiento en 138 países, dentro de ellos, el Perú.

El Informe Global de Competitividad se estructura de acuerdo con 12 pilares, cuyos índices se calculan según el nivel de desarrollo y las características productivas de cada país: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) estabilidad macroeconómica, (d) salud y educación básica, (e) educación superior y capacitación, (f) eficiencia de mercado, (g) eficiencia del mercado laboral, (h) sofisticación de los mercados financieros, (i) disponibilidad tecnológica, (j) tamaño de mercado, (k) sofisticación empresarial, y (l) innovación (WEF, 2016).

Según el Informe Global de Competitividad 2016-2017 (WEF, 2016), el Perú sube dos posiciones con referencia al informe anterior y se ubica en el puesto 67 de 138 países, mientras que su competidor Chile también sube dos posiciones, y Colombia se mantiene en la misma posición respecto del año anterior. Asimismo, en Sudamérica mantiene el tercer puesto, después de Chile y Colombia, mientras que en Latinoamérica y el Caribe se ubica en el puesto seis. Respecto del país de referencia que mejor se desarrolla, se encuentra Estados Unidos, el cual se ubica en el tercer puesto después de Singapur. Ambos países se mantienen en la misma posición con relación al año anterior (WEF, 2016).

El análisis de desempeño de Estados Unidos se logra a través del resultado de los 12 pilares, donde Estados Unidos se muestra más competitivo respecto del año anterior. Los pilares donde ha obtenido mayor competitividad son innovación, tamaño del mercado y desarrollo de los mercados financieros.

Por otro lado, respecto de los competidores, Chile es quien se encuentra en mejor posición en cuanto a su competitividad. Los pilares en los cuales presenta mayor ventaja son macroeconomía, desarrollo del mercado financiero, educación superior y capacitación. Por su parte, Colombia muestra mejor desempeño en pilares como desarrollo del mercado financiero, capacidad tecnológica y macroeconomía, mientras que Ecuador solo ha mantenido los valores en cuatro pilares: educación superior y entrenamiento, eficiencia del mercado de bienes, capacidad tecnológica y sofisticación en los negocios; sin embargo, ha caído en los ocho pilares restantes. De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia que Chile se sigue manteniendo como el principal competidor para el Perú. Asimismo, el mantenimiento de Colombia en la misma posición favorece al Perú, el cual se ubica a escasas posiciones. Esto convierte a Colombia en blanco susceptible a las ventajas crecientes del Perú. Sobre Estados Unidos, se mantiene como buen referente, sin dejar de lado Singapur y Alemania. El Perú muestra un buen desempeño en pilares tales como macroeconomía, sofisticación de los mercados financieros y tamaño de mercado en similitud a sus principales competidores, Chile y Colombia, convirtiéndose en fortalezas. Sin embargo en el resto de pilares, a pesar de subir alguna posición, sigue teniendo un pésimo desempeño respecto de los competidores (WEF, 2016).

Según el análisis de los referentes, Estados Unidos presenta su ventaja competitiva y fortaleza en los pilares de innovación, el tamaño del mercado y el desarrollo de los mercados financieros. La ventaja competitiva y fortaleza para Singapur se encuentra en pilares de infraestructura, educación superior y formación, además de la eficiencia del mercado de

bienes. Se observa que, a pesar de poseer fortalezas o ventajas competitivas distintas, Estados Unidos y Singapur se mantienen dentro de las tres mejores posiciones del ranking mundial, buscando el primer puesto (WEF, 2016).

El WEF (2016) indica que Perú ha retrocedido en dos de los 12 pilares: innovación y eficiencia del mercado de bienes. Esto se debe al bajo porcentaje de PBI que destina el Ministerio de Producción a temas de innovación, en comparación con otros países de América latina. Un ejemplo de ello es el país competidor, Chile. Asimismo, hay una relación inexistente entre universidades y empresas para fomentar la innovación. Por otro lado, en referencia al mercado de bienes, la burocracia comprobada que existe en el número de pasos para la apertura de una empresa, el porcentaje de impuestos para la pequeña y mediana empresa es categorizado en la misma magnitud que la gran empresa. Ambos problemas debilitan el desempeño del pilar de mercado de bienes. En Sudamérica, el Perú es desplazado por Chile y Colombia que muestran un mejor desempeño en estos pilares (WEF, 2016).

El diamante de competitividad nacional de Michael Porter se basa en las fortalezas del poder nacional, que pueden crear ventajas competitivas con relación a las naciones. Estas son las condiciones de la demanda, las condiciones de los factores, la estrategia, estructura y rivalidad entre empresas; y los sectores relacionados y de apoyo (D'Alessio, 2015). El Informe Global de Competitividad (2016) muestra la situación actual del país con relación a los 12 pilares evaluados, donde se observa la mejora en algunos pilares y el descenso en otros. A continuación en la Figura 35 se muestra el esquema radial del Perú y su desenvolvimiento en los doce pilares a lo largo del año 2016. Asimismo, muestra el esquema radial del futuro esperado para el año 2030, teniendo como base la aplicación de las estrategias propuestas y que aquellas funcionen de tal manera que para el año 2030 se alcance el liderazgo en la región.

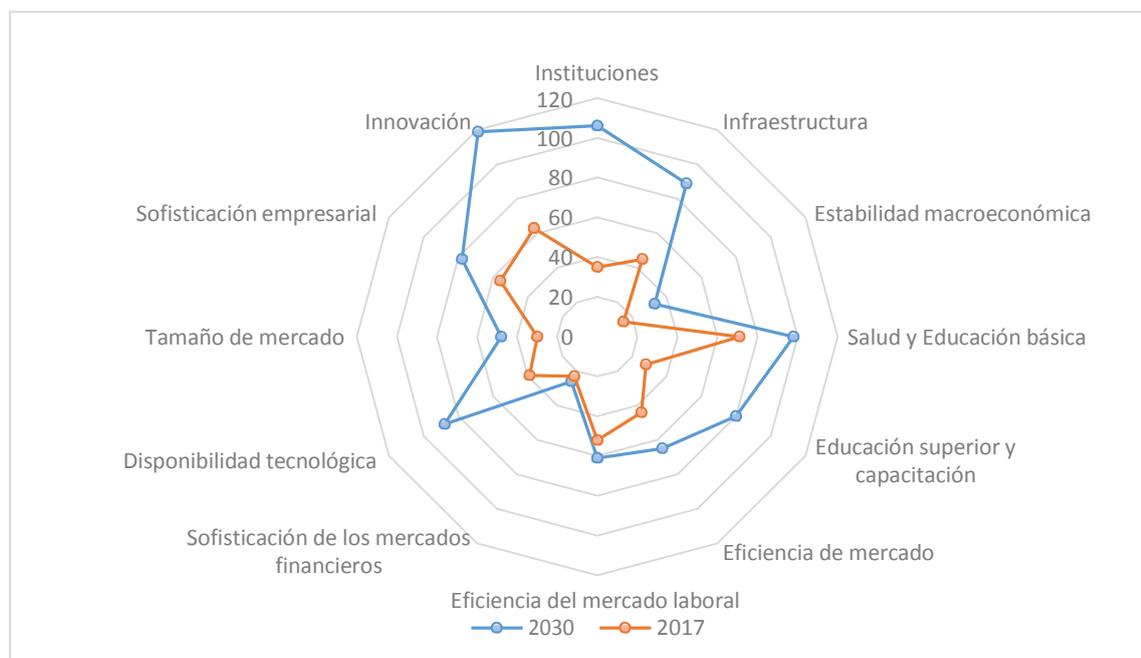


Figura 35. Competitividad actual versus competitividad futura.

Adaptado de “Informe Global de Competitividad,” por World Economic Forum, 2016 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Perú

Según Porter (1985), la ventaja competitiva de una organización puede venir por costos o por diferenciación. En el caso del Perú, presenta las siguientes ventajas competitivas en los siguientes sectores:

Minería. En julio de 2016 el Perú alcanzó exportaciones por US\$ 2,235 millones según INEI. Además, presentó una expansión del 40.6% respecto del mismo mes del año anterior. La ventaja competitiva, a diferencia de otros países, radica en la amplia variedad de minerales metálicos y no metálicos que posee y exporta, entre ellos oro, plata, estaño, cobre, hierro, zinc, molibdeno, plomo y telurio, los cuales brindan mayor poder de negociación. Otra ventaja competitiva es la posibilidad de aprovechar la producción de oro y plata para ser asociada con el *cluster* de bordadores andinos existentes en la región de Puno, quienes realizan bordados para danzas de trajes de luces (*morenada*, *caporales* y *tinkus*) inspirados en la tradición y cultura ancestral de la sierra del país. Sus bordados son únicos en diseño y

valorados en todo el mundo. Los bordadores, que son artistas y diseñadores a la vez, pueden plasmar diseños únicos en oro y plata, transformando el mineral en joyas y toques decorativos de diseño único. Además, se forma la cadena de valor y cooperación entre la industria del bordado y la minería con el objetivo de liderar la industria de joyería con diseños únicos.

Pesquería. En marzo de 2017 el Perú alcanzó exportaciones por US\$ 259,5 millones respecto del año anterior, con US\$ 241,8 millones en el mismo mes, según INEI (2015). El sector pesca representa a una de las cuatro actividades que generan mayor ingreso económico al país. Además presenta ventaja competitiva en la gran variedad y cantidad de especies marinas para consumo, favorecida por la excelente ubicación geográfica y la corriente de Humboldt. Una ventaja competitiva se presenta en la especie trucha arcoíris, valorada internacionalmente por su composición en omega 3 y 6, que actualmente se exporta en grandes cantidades, con un crecimiento de 20.3% en 2016 respecto de lo obtenido en 2015. Esta cantidad se puede incrementar exportando trucha arcoíris orgánica: actualmente el gobierno regional de Puno y el clúster de criadores de trucha en la misma región vienen realizando investigaciones relacionadas con la tendencia global, con el objetivo de liderar el mercado internacional.

Energía. Existe una alta capacidad para generar energía eléctrica. Según el Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional (COES-SINAC), se generaron 11.22 GW para una demanda de 6.76 GW, situación dada gracias a la electricidad que se genera a través del agua en un 40%, e hidrocarburos principalmente del gas (51%), sin dejar de lado las energías renovables 3% y otros. La ventaja competitiva resulta de la gran capacidad instalada para generar energía, la cual se puede exportar para convertir al Perú en el líder de la región.

Turismo. El Perú, a diferencia de otros países de la misma región, posee alta ventaja competitiva que se da por el exquisito patrimonio cultural y natural. Cuenta con más de 100,000 lugares arqueológicos, una Amazonía espléndida, geográficamente es un gran lugar para turismo de aventura, su exquisita gastronomía, flora y fauna convierten al Perú en un lugar favorito para turistas internacionales y nacionales. Sin embargo, la infraestructura que no es suficiente, aún trae problemas de traslado, transporte y hospedaje. Aun con los inconvenientes, el país ha crecido a pasos agigantados en el sector turismo: en el año 2016 se recibió a 3.7 millones de turistas internacionales y algunas proyecciones tienen estimaciones más altas aún, a través de la construcción del aeropuerto de Chinchero y las mejoras en infraestructura. Se ha avanzado en el pilar de competitividad, sin embargo no se obtuvo la calificación deseada. Definitivamente el sector turismo tiene muchos recursos aún por explotar que pueden convertir al Perú en el principal destino turístico de la región.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales *Clusters* del Perú

Según (Porter, 2015), el nombre *cluster* se brinda a empresas y también a instituciones que forman un grupo denso geográficamente, es decir, que se encuentran enlazadas por rasgos similares y al mismo tiempo complementario entre sí. La mayoría de los *clusters* están compuestos por empresas de servicios o productos finales, componentes, proveedores de materiales, instituciones financieras, servicios especializados y maquinaria.

Piero Morosini (2013) indicó que el mejor ejemplo de *cluster* en el Perú es el emporio comercial de Gamarra, porque se trata de una industria que cumple con requisitos característicos descritos por el experto Michael Porter: localización física de cercana proximidad geográfica, espíritu emprendedor, cooperación entre toda la cadena de valor, generación de valor y empleo sostenible en el tiempo sobre la base de servicios y productos con un alto contenido de innovación para ser competitivos internacionalmente.

Por otro lado, la posibilidad de la formación de *clusters* de manera natural es casi nula en el país. La riqueza natural, mineral y vegetal no son causas suficientes para la formación de un *cluster*: para ello se necesita articulación y que las empresas tengan claro qué necesitan y qué deben hacer para formar *clusters*. Lastimosamente, las metas que se proponen son de corto plazo, difícilmente invierten en el largo plazo.

D'Avila Quevedo (2013) indicó que existen 41 *clusters* en el Perú y que solo 16 tienen potencial de desarrollo según los criterios de priorización. Entre ellos se mencionan a los cuatro *clusters* más importantes y potenciales.

Cluster de truchas. El departamento de Puno es un región que posee recursos hídricos en abundancia ideales para la piscicultura, en especial el cultivo de la trucha. Asimismo, existen productores cohesionados, es decir, cooperan para mejorar la calidad de la trucha arcoíris. Además, es importante tener en cuenta que la exportación mundial de la trucha está creciendo, como demuestran las cifras alcanzadas entre los meses de enero y abril del año 2016, cuando las exportaciones llegaron a US\$ 4.7, con un crecimiento de 20.3% respecto del año anterior.

Cluster auxiliar minero. Representa a toda la industria que con el paso de los años se ha formado para brindar servicios a la minería. Entre los bienes se puede mencionar a productos del sector químico, siderúrgico y metalmecánico. La mayor congregación de este tipo de industria se ubica en Lima y Arequipa, que tienen toda la capacidad exportar servicios y participar en licitaciones internacionales.

Cluster de turismo. La ciudad de Cusco posee un atractivo turístico por excelencia en todo el Perú, principalmente enfocado en la ciudadela inca Machu Picchu y el Valle Sagrado, donde los visitantes extranjeros hacen uso de servicios turísticos que incluyen, guía, movilidad, hotel y alimentación, los cuales cooperan entre sí para obtener mejores beneficios.

Cluster hortofrutícola. Incluye la costa del Perú (Ica, Piura, La Libertad,

Lambayeque, Lima), donde empresas de producción, proceso, distribución y comercialización participan en la cadena de valor de la palta, espárragos, cítricos.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales *Clusters*

Según D'Alessio (2015), una empresa u organización puede crecer y ser sostenible en el mercado junto a sus competidores; sin embargo, existen razones estratégicas para brindar mayor beneficio a la organización. Entre los aspectos estratégicos importantes evaluados para los potenciales *clusters* se consideran los siguientes:

Clúster de truchas. La formación de un clúster de truchas ayuda a incrementar la producción, exportación y participación en el mercado internacional. El manejo de mayor volumen exportable permite rebajar los costos logísticos y brindar precios competitivos, asimismo genera mayor confianza en los inversionistas, incrementa la rentabilidad y ejerce mayor control del mercado.

Clúster auxiliar minero. Permite exportar servicios con especialidad en industria minera, además participar en licitaciones internacionales y dominio del mercado auxiliar minero internacional.

Clúster hortofrutícola. La cooperación y cohesión entre los participantes de la cadena de valor, genera industrias formales y sofisticadas, incrementa la productividad, mejora los ingresos, reduce los costos de transporte, ofrece precios competitivos, permite la penetración y desarrollo en nuevos mercados, gana participación y control del mercado.

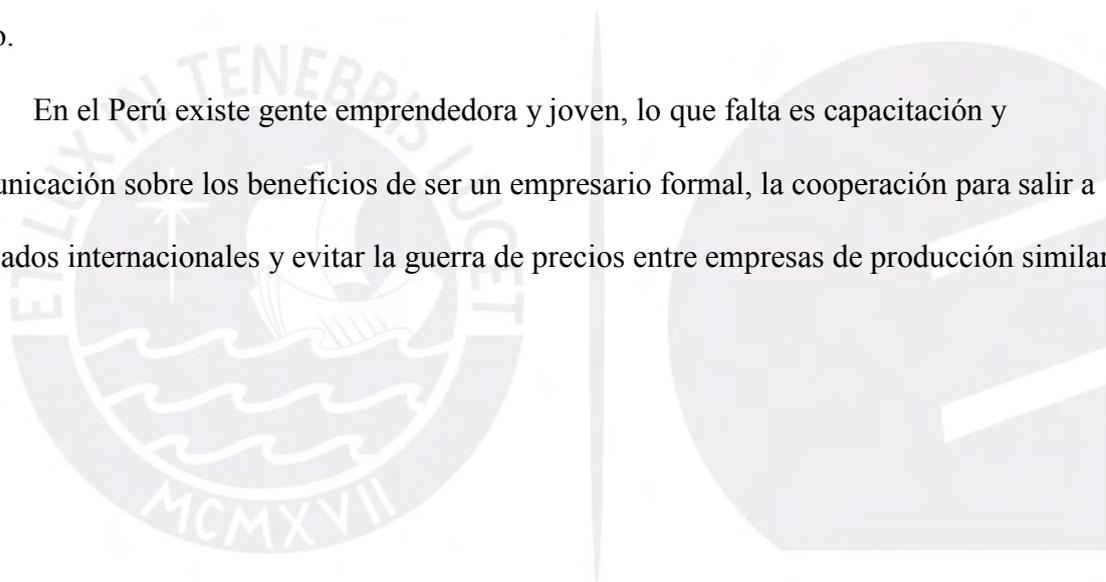
Clúster de turismo. Ayuda a la formalización de empresas que brindan servicio de alojamiento, transporte, alimentación y guía turístico, asimismo incrementa el número de visitantes e ingresos con impacto directo en el PBI.

9.5. Conclusiones

El Perú, a pesar de haber subido en seis de los 12 pilares de competitividad, todavía se encuentra alejado de Chile y Colombia, los cuales son los principales competidores en la

región. Principalmente en pilares de infraestructura, instituciones, eficiencia del mercado, educación, sofisticación empresarial e innovación, el país se encuentra vulnerable, porque se ubica en posiciones bastante alejadas entre 81 y 138, mientras que la posición ideal está entre 1 y 60. Es por ello que en cuando a las ventajas competitivas, a pesar de tener un mar rico en especies marinas, recursos animales, vegetales y minerales, se ve afectado por la falta de infraestructura, tecnología, industrialización y profesionales capacitados, precisamente los pilares en los que no se crece de manera importante. La informalidad de las pequeñas y medianas empresas, la burocracia, la falta de tecnología y profesionales altamente capacitados evitan la creación de mayor número de *clusters*, partiendo por la minería, que a pesar de tener los medios económicos, no invierte en investigación con un objetivo a largo plazo.

En el Perú existe gente emprendedora y joven, lo que falta es capacitación y comunicación sobre los beneficios de ser un empresario formal, la cooperación para salir a mercados internacionales y evitar la guerra de precios entre empresas de producción similar.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Según D'Alessio (2008, p. 430), “un plan estratégico integral puede ayudar al control del proceso estratégico y a los reajustes necesarios si estos fueran requeridos. Tener una visión integral del plan es fundamental”. En este capítulo recordaremos los principales aspectos del plan estratégico y plantearemos conclusiones y recomendaciones a todo el proceso, no sin antes analizar cada una de las estrategias contra los OLP, políticas y recursos planteados.

Durante el desarrollo del plan, el contexto y las circunstancias pudieron cambiar y probablemente fue necesario retroceder y replantear algunos aspectos del trabajo; sin embargo, debe existir un cierre, y alinear todas etapas del proceso desde la visión hasta las políticas.

El plan estratégico integral presentado en la Tabla 42 muestra la visión del Perú a 2030 como la suma de los OLP, de la misma forma con los OCP. No obstante, se relacionan las estrategias con los OLP y las políticas derivadas de ellos. Se muestra la misión, los principios cardinales, los intereses organizaciones, el código de ética y los valores. El *Balanced Scorecard* muestra la relación entre los OCP y sus recursos, ofreciendo la oportunidad de cuantificar los resultados y así poder controlarlos. Adicionalmente, concluimos con los lineamientos y acciones concretas que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos, en primer lugar de corto plazo, seguidos por los objetivos de largo plazo y finalmente la visión.

10.2. Conclusiones Finales

1. Durante muchas décadas el Perú no ha podido aprovechar las ventajas comparativas con las que naturalmente ha gozado y se hace necesario que estas se complementen con las oportunidades que se tienen en el macroentorno, ya que actualmente se cuenta

con un escenario favorable para que estas sean aprovechadas, al tener una perspectiva de crecimiento global y gozando de la vigencia de los tratados de libre comercio ya pactados, así como el crecimiento y expansión económica de las países con mayor desarrollo, que tendrán como resultado un incremento en la demanda de materias primas y un desarrollo básico de las industrias en una primera etapa.

2. Se requiere inversión planificada, que deberá ser orientada a aquellos sectores que representan un mayor potencial de crecimiento. Es importante que estas se sustentan por la proyección a futuro como industrias que puedan tener y que serán el soporte de un mayor desarrollo frente a otras naciones, tales como la industria siderúrgica, metalmecánica, y ensamblaje automotor y naval principalmente.
3. Se hace necesario que el Perú recupere su presencia en el sector siderúrgico, considerada esta industria clave y la base para todo desarrollo a gran escala. Para esto es preciso renegociar las concesiones otorgadas al grupo Gerdau (Sider Perú) y la minera Shougang (Marcona), que a la fecha han reducido la capacidad de operación en este importante sector.
4. El Perú tiene muchas oportunidades para explotar tanto sus ventajas comparativas como competitivas que impacten en el desarrollo económico, mejora en las oportunidades y calidad de vida, así como en el medio ambiente sostenible.
5. Con respecto al enfoque para la visión a 2030, debe centrarse en el desarrollo de educación, iniciando desde un cambio curricular y de perspectivas competitivas, con capacitación tecnológica del personal que será fundamental para el desarrollo de las nuevas industrias objetivo: las manufactureras, siderúrgica, automotriz y naval, donde la tecnificación de la mano de obra directa, así como los diseños de maquinaria, la inversión y el aporte de conocimientos extranjeros harán la diferencia con los competidores.

6. El Perú y su suelo fértil en los diferentes pisos altitudinales, con la biodiversidad de climas y presencia de lluvias, es siempre una oportunidad para continuar con el desarrollo relacionado con lo agropecuario, potenciándolo en lo no tradicional, con un trabajo tecnificado que aporte a ser competitivo y ofrecer mejores productos que formen parte de sostenibilidad de medio ambiente, que aporte en la búsqueda de nuevos mercados con nuevos TLC, donde el complemento es desarrollar la infraestructura vial, dando valor agregado a la cadena productiva.
7. El país es potencialmente favorecido por su riqueza mineral y diversidad ictiológica que le permite abrirse al mundo, enfocados en el incremento de las exportaciones y el tráfico que pueden originar estos productos. Para ello, se necesitan presupuestos de inversión en desarrollo de la infraestructura portuaria y las conexiones terrestres.
8. Los modelos de economía del primer mundo enseñan que son necesarios el desarrollo tecnológico y la innovación para el crecimiento económico del país, donde la empresa privada tendría un papel de inversor y el Estado será el promotor y agente fiscalizador.
9. El patrimonio cultural, natural y la biodiversidad de flora y fauna definen una ventaja competitiva que permitirá incrementar el turismo, permitiendo el desarrollo económico interno y complementándose estratégicamente con la infraestructura aérea, hotelera.
10. El cuidado del medio ambiente sostenible es prioridad para el país, dado que los recursos hídricos son cada vez más escasos. El enfoque es generar alternativas de energía renovable que favorezcan la productividad y eficiencia a las nuevas industrias objetivo y que sean competitivas.
11. Con relación a la educación, el mayor el impacto se da con la implementación de una metodología tecnológica. Es importante la intervención del Estado para lograr las

mejoras en infraestructura, un mayor presupuesto en inversiones y las alianzas extranjeras de primer nivel que aporten conocimiento, así como programas que amplíen la calidad educativa.

12. La reestructuración es necesaria para cambiar el rumbo de una situación que aqueja al país; por ello, se precisan reformas laborales y judiciales para mejorar la confianza en el Estado y así atraer las inversiones extranjeras.
13. En lo laboral, es importante asegurar el bienestar de los empleados mejorando sus condiciones en un entorno adecuado, impulsado por sus mismos empleadores; con ello se fomentará la reducción de la informalidad laboral.
14. En lo judicial, la transparencia de los procesos es fundamental para respaldar la institucionalidad del Estado. El complemento para asegurarlo es la gobernabilidad electrónica, que ofrecerá confiabilidad en las decisiones tomadas e impactará en la reducción de la corrupción, reconocida como un mal innato en la administración pública.
15. El país no se caracteriza por ofrecer productos con valor agregado, razón por la cual se desarrollarán industrias de productos terminados y no solo de materias primas. Esto aportará al crecimiento del PBI, buscando y explotando las oportunidades que ofrece un mundo globalizado; por ello, la inversión en industrias objetivo, como manufactura, siderúrgica, automotriz y naval, genera mayor desarrollo y oportunidades laborales.
16. Tradicionalmente, las funciones del Estado siempre estuvieron centralizadas, motivo por el cual no se alcanzaron los objetivos de manera eficiente, convirtiendo a Lima una ciudad con alta densidad de habitantes, con una tasa migratoria de 4%. Por lo tanto es preciso enfocarse en la descentralización como estrategia para el equilibrio económico, convirtiendo a otras ciudades al interior del país en focos económicos

sostenibles.

17. El Perú necesita presencia extranjera en inversión, consumo y exportación, tanto de productos primarios como de valor agregado. En el contexto actual, el Perú compete en mundo globalizado y angloparlante, lo que hace necesaria la oficialización del idioma inglés como segunda lengua, lo que hará más competitivo al Perú.

10.3. Recomendaciones Finales

En el proceso de implementación del Plan Estratégico Integral se recomienda:

1. Implementar el plan estratégico del Perú que se plantea en el presente documento.
2. Priorizar ante todo los derechos humanos y el bienestar de la población donde se reduzcan los niveles de pobreza, la trata de personas y la protección a las familias más vulnerables.
3. Desarrollar las estrategias para que garanticen el acceso a los servicios básicos para el desarrollo de la población, en cuanto a salud, educación, agua y energía siendo distribuidos de manera equitativa y sostenible.
4. Priorizar las estrategias que aseguren la transparencia de los organismos públicos y privados, combatiendo la corrupción e inseguridad ciudadana que permitan garantizar el crecimiento de la institucionalidad del país, como medio para generar inversiones.
5. Desarrollar el crecimiento económico ofreciendo productos con valor agregado, a través de nuestra industria objetivo como manufactura, siderurgia, automotriz y naval, promotoras de empleos de calidad que garanticen mejoras en la calidad de vida.
6. Promover el crecimiento de la innovación así como de la industria tecnológica con participación y asociación de los organismo públicos y privados, que generen desarrollo de nuestros productos.
7. Continuar con las exportaciones de materia prima, provenientes del sector mineros y de las agroindustrias tradicionales, debido a la tendencia creciente en la demanda de

estos productos.

8. Desarrollar infraestructura de calidad, tanto en conectividad como en conexiones viales, aéreas y portuarias que permitan, la cohesión del territorio y el posicionamiento para el crecimiento comercial.
9. Enfatizar en las estrategias de aprovechamiento eficiente del medio ambiente y del ecosistema desarrollando las energías renovables y productos orgánicos.
10. Potenciar y dinamizar el turismo que permita el desarrollo económico en las regiones con mejoras en la infraestructura hotelera y transporte, así como elevar la calidad de los servicios ofrecidos.

10.4. Futuro del Perú

La puesta en marcha y el cumplimiento del presente Plan Estratégico, permite visualizar el futuro del Perú como el país Líder en la región a nivel de competitividad, además ser considerado el referente de Latinoamérica para el resto de países del mundo y ser parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

El Perú en el año 2030 se habrá consolidado como un país que brinda educación de calidad, donde los estudiantes tendrán como segunda lengua el idioma inglés, esto permite intercambiar ciencia, tecnología e innovación con países desarrollados. Por otro lado se habrá eliminado la brecha existente entre la industria y la ciencia, tecnología e innovación, los cuales ayudarán al desarrollo de nuevas industrias.

El Perú será reconocido como el país que posee industrias con oferta de productos terminados, principalmente siderúrgica, mecánica, tecnológica y naval, disminuyendo la dependencia y exportación de materia prima. Asimismo se habrán aprovechado los tratados de libre comercio, los cuales habrán permitido la presencia de productos y servicios en África, Oceanía y Asia.

Las barreras burocráticas para la formación de Pymes formales se habrán eliminado y

existirá facilidad para hacer negocios, donde las pymes se habrán transformado en Pymes exportadoras y gran empresa., brindando mayor número de puestos de trabajo.

El desarrollo en infraestructura vial y redes de banda ancha habrán reducido las brechas de comunicación e integración entre los peruanos, lo cual permitirá la formación natural de clúster, los cuales cooperados y cohesionados brindaran volumen de exportación en cuanto a productos y servicios, además la generación de mayor número de oportunidades laborales.

El crecimiento económico sostenible dependerá de aprovechar las oportunidades relacionadas con el medio ambiente, ofreciendo industrias que preserven el ecosistema usando fuentes de energía renovable, entre ellas el abastecimiento energético a Ecuador y Chile.

En el año 2030 se habrá implementado la gobernabilidad electrónica, reduciendo la facilidad y percepción de corrupción que actualmente el sistema permite. Asimismo los gobernantes que representen al Perú, serán profesionales comprobados y capacitados.

El Perú será el Líder en la región en innovación y desarrollo, gracias a la cohesión y cooperación entre industria y universidad.

Las alianzas estratégicas entre empresas de transporte, hoteles, restaurantes, guías turísticos y el estado peruano, habrán generado mayor número de circuitos turísticos y el incremento de turistas extranjeros en el país.

Por último, en el año 2030, el peruano será reconocido a nivel mundial como emprendedor por excelencia, capaz de generar industria en diversos sectores y brindar servicios en lugares geográficamente accidentados.

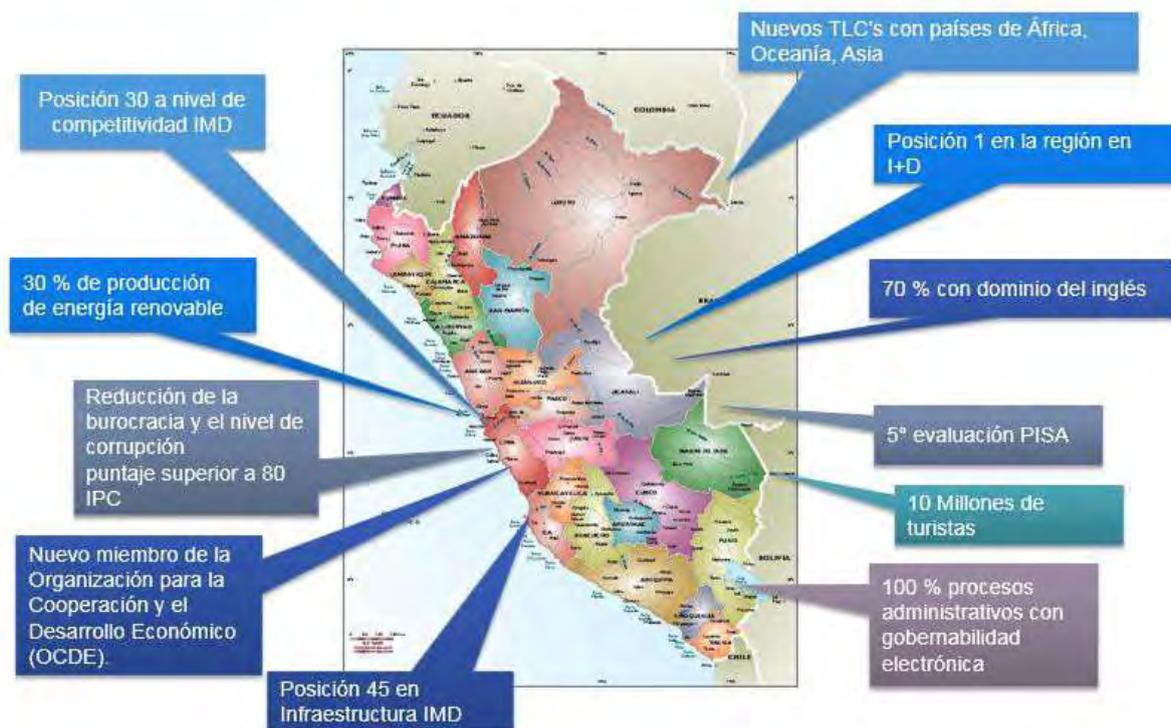


Figura 36. Futuro del Perú.

Adaptado del “Ranking de competitividad mundial,” por World Competitiveness Ranking (IMD), 2017 (https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/2017-world_competitiveness_ranking.pdf).

Referencias

- Asociación de Bancos del Perú (ASBANC). (2016). *Economía peruana: balance del 2015 y perspectivas para el 2016*. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA%20181.pdf>
- Asociación de Exportadores (ADEX). (s.f.). *Identidad*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/adex-inicio/identidad>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016). Estadísticas Económicas. Recuperado de: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores>
- Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). (s.f.a). *Qué hacemos*. Recuperado de <https://www.caf.com/es/sobre-caf/que-hacemos/>
- Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). (s.f.b). *Préstamos*. Recuperado de <https://www.caf.com/es/sobre-caf/que-hacemos/productos-y-servicios/prestamos/>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (s.f.). *Perspectiva general*. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/paises/peru/peru-y-el-bid,1037.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo (s. f.). *Beneficios de formar parte de la OCDE*. Recuperado de <http://www19.iadb.org/intal/conexionintal/2016/01/29/costos-y-beneficios-de-formar-parte-de-la-ocde/>
- Banco Mundial (s.f.). *Actividades*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/about/what-we-do>
- Banco Mundial (2016). *Perú Panorama General*. Recuperado en <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011). Plan Perú 2021: Plan Estratégico. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2016). *Avances de la Política Sectorial en el Marco de la Política General de Gobierno, OCDE y la Agenda 2030 a noviembre de 2016*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/gore-ejecutivo-agenda/

CIDOB (2016) El mundo en 2016: diez temas que marcarán la agenda internacional.

Recuperado de

http://www.cidob.org/publicaciones/serie_de_publicacion/notes_internacionales/n1_140_el_mundo_en_2016_diez_temas_que_marcaran_la_agenda_internacional/el_mundo_en_2016_diez_temas_que_marcaran_la_agenda_internacional

Consulado General del Perú. (s. f.) *Ubicación Geográfica Estratégica*. Recuperado en

<http://www.consuladoperusp.com.br/assets/oficina/UBICACION%20GEOGRAFICA%20ESTRATEGICA.pdf>

Conformación del nuevo gabinete de PPK. (2016, 16 de julio). *La República*. Recuperado de

<http://larepublica.pe/politica/786055-conformacion-del-nuevo-gabinete-de-ppk>

Consorcio Cluster Development-Metis Gaia - D'Avila, J. (2013). *Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú*. Recuperado de

https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

Consejo Nacional de Competitividad (2014). *Agenda de Competitividad 2014-2018*.

Recuperado de <https://www.cnc.gob.pe/agenda-competitividad/2014-2018/texto-agenda>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) (s.f.b).

Funciones (I). Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/imgs-pp/pp/3-institucional.jpg>

Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) (s.f.).

Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas - CONFIEP.

Recuperado de <http://www.confiep.org.pe/articulos/quienes-somos/confederacion-nacional-de-instituciones-empresariales-privadas-confiep>

Consejo Europeo (2017). *Cumbre del G-20 en Hamburgo (Alemania)*, 7-8.7.2017.

Recuperado de <http://www.consilium.europa.eu/es/meetings/international-summit/2017/07/07-08/>

Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) (s.f.). *COFIDE. Corporación Financiera de Desarrollo*. Recuperado de

<http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=DB367C6B-13EB-403F-9657-D230D28A0732.PDF>

Corrales, J. (2017, 30 de marzo). Los puntos ciegos de la política exterior de Trump. *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/es/2017/03/30/los-puntos-ciegos-de-la-politica-exterior-de-trump/>

¿Cuál es la población mundial? ¿Dónde crecerá y dónde bajará? (2017, 3 de febrero). *TRT Español*. Recuperado de <http://www.trt.net.tr/espanol/vida-y-salud/2017/02/03/cual-es-la-poblacion-mundial-donde-crecera-y-donde-bajara-665049>

D'Alessio, F. (2008). *El Proceso estratégico un enfoque gerencial*. México: Pearson Education

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.

Datos Macro (2016). *Perú - Índice de Percepción de la Corrupción*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>

De la Vega, M. (2016) Capeco proyecta que sector construcción e inmobiliario crecerá 4% en 2017. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-capeco-proyecta-sector-construccion-e-inmobiliario-crecera-4-2017-645571.aspx>

Fairlie, A. (2005) Costos y Beneficios del TLC con Estados Unidos. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/eeuu/docs/estudios/Fairlie_Costos_yBeneficios_del_TLC.pdf

Falta citar al Foro Económico Mundial (WEF), 2015b (p. 59).

FMI y sus perspectivas económicas para Latinoamérica. (2016, 24 de octubre). *Asbanc Semanal*. Recuperado de

<http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20Semanal%20217.pdf>

Foro Económico Mundial (WEF) (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*.

Ginebra, Suiza: Autor. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

Guerra García, G. (2012). *El financiamiento de la infraestructura: Propuestas para el desarrollo sostenible de una política sectorial*. Santiago: CEPAL.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016d). *Estadísticas de las*

Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares – Informe Técnico No

03. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informetecnico_tecnologias-informacion-abr-may-jun2016.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016b). *Publicaciones digitales*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap14/cap14.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Compendio Estadístico 2015*.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html

Instituto Nacional de Estadística e informática (2013). Notas de Prensa. Recuperado de ([https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/micro-pequenas-y-medianas-empresas-concentran-mas-/](https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/micro-pequenas-y-medianas-empresas-concentran-mas/))

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012). Censo Nacional Agropecuario 2012. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/censos/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017a). *Principales indicadores macroeconómicos*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

La agenda de los eventos más importante del 2016. (2015, 30 de diciembre). *Altonivel*. Recuperado de <http://www.altonivel.com.mx/54902-la-agenda-de-los-eventos-mas-importantes-en-2016>

La economía en el 2016: los acontecimientos que marcarán el año. (2016, 1 de enero). *El Financiero*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/la-economia-en-2016-los-acontecimientos-que-marcaran-el-ano.html>

La OIT estima que el desempleo mundial aumentará en 3,4 millones en 2017 (2017, 17 de enero). *ComunicaRSE*. Recuperado de <http://www.comunicarseweb.com.ar/noticia/la-oit-estima-que-el-desempleo-mundial-aumentara-en-34-millones-en-2017>

Ley 30220. Ley Universitaria. Congreso de la República del Perú (2014).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2012) *Plan Estratégico de Turismo, 2012-2021: Consolidando un turismo sostenible*. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/turismo/PENTUR_Final.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 Revisado*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018_Revi

sado.pdf

Ministerio de Educación. (2017) Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/p/ministra-de-educacion.php>

Ministerio de Energía y Minas (MINEM). (2016). Estadísticas. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_estadisticaSector.php?idSector=5

Ministerio de Energía y Minas (2015). Anuario Minero. Recuperado de: <http://www.snmpe.org.pe/mineria/publicaciones-del-sector-minero/peru-sector-minero.html>

Ministerio de Energía y Minas (MINEM) (2016c). *Resumen*. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/2_%20Resumen%20Anuario.pdf

Ministerio de Energía y Minas (2016b). *Panorama General*. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2015/02%20PANORAMA.pdf>

Ministerio de Energía y Minas (2016, Julio). *Minería: Publicaciones*. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2016/julio.pdf>

Ministerio de Energía y Minas (2011, marzo). *Minería subterránea y superficial y beneficios de minerales en Perú*. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/PRESENTACIONES/2011/EXPOMINA%20ECUADOR/MINERIA%20SUBTERRANEA%20Y%20SUPERFICIAL%20EN%20EL%20PERU.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) (2016). Plan Estratégico Institucional 2016-2018 del Ministerio de Relaciones Exteriores. Recuperado de <https://transparencia.rree.gob.pe/index.php/2-planeamiento-y-organizacion/22-planesy-politicas/222-documentos-de-planificacion/plan-estrategico-institucional-pei/8899->

pei-mre-2016-2018-agosto-2016/file

Mincetur: 3.5 millones de turistas internacionales visitaron el Perú en el 2015 (2016, 15 de febrero). *Gestión*. Recuperado en <http://gestion.pe/economia/2015-35-millones-turistas-internacionales-visitaron-peru-senala-mincetur-2154616>

Obstfeld, M. (2017, 18 de abril) La economía mundial cobra impulso, por ahora. *Diálogo a Fondo*. Recuperado de <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=7856>

OCDE (2015). *Activos de América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.oecd.org/latin-america/Active-with-Latin-America-and-the-Caribbean-spanish.pdf>

OMC (2017). *Se prevé una recuperación del comercio en 2017 y 2018, en un contexto de incertidumbre sobre las políticas*. Recuperado el 23 de junio del 2017 de, https://www.wto.org/spanish/news_s/pres17_s/pr791_s.htm

Organización Internacional del Trabajo. (2016, 19 de enero) *Se prevé un aumento del desempleo mundial en el 2016 y 2017*. Recuperado de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_444114/lang--es/index.htm

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (2010). *Visión general del sector pesquero nacional. Perú*. Recuperado de ftp://ftp.fao.org/Fi/DOCUMENT/fcp/es/FI_CP_PE.pdf

Organización Mundial del Comercio (2017) *Acuerdo relativo a la Aplicación del Artículo VI del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/adp_s/antidum2_s.htm

Perú será la segunda economía de mayor crecimiento en Sudamérica en 2016 pero ¿qué país lo superará? (2016, 31 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-segunda-economia-mayor-crecimiento-sudamerica->

2016-que-pais-lo-superara-2166654

Perú prevé un mayor crecimiento para este año y el 2017 por empuje minero e inversión.

(2016, 29 de agosto). *América Economía*. Recuperado de

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/peru-preve-mayor-crecimiento-para-este-ano-y-el-2017-por-empuje-minero--0>

Peruanos Por el Kambio (2016). *Plan de Gobierno 2016-2021*. Recuperado de

<http://www.peruanosporelkambio.pe/documentos/plandegobierno.pdf>

Portal minero (2014, 14 Febrero). *Modelo de gestión minero moderno*. Recuperado de

<http://www.portalminero.com/pages/viewpage.action?pageId=87011584>

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*.

New York, NY: The Free Press

Porter, M.E. (2005b). *¿Qué es la competitividad? IESE Business School-Centro Anselmo*

Rubiralta de Globalización y Estrategia, 1(1), 2-3. Recuperado de

http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad_es.html

Porter, M.E. (2015). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto

Presidencia de la República del Perú (2017a). *Biografía*. Recuperado de

<https://www.presidencia.gob.pe/biografia-pedro-pablo-kuczynski>

Presidencia de la República del Perú (2017b). *Fernando Martín Zavala Lombardi*.

Recuperado de <https://www.presidencia.gob.pe/fernando-mart%C3%ADn-zavala-lombardi>

Presidencia de la República del Perú (2017c). *Alfredo Eduardo Thorne Vetter*. Recuperado de

<https://www.presidencia.gob.pe/alfredo-eduardo-thorne-vetter>

Presidencia de la República del Perú (2017d). *Bruno Giuffra Monteverde*. Recuperado de

<https://www.presidencia.gob.pe/bruno-giuffra-monteverde>

Presidencia de la República del Perú (2017e). *Alfonso Fernando Grados Carraro*.

- Recuperado de <https://www.presidencia.gob.pe/alfonso-fernando-grados-carraro>
- Presidencia de la República del Perú (2017f). *Marilú Doris Martens Cortés*. Recuperado de <https://www.presidencia.gob.pe/maril%C3%BA-doris-martens-cort%C3%A9s>
- Produce (2015). Anuario Estadístico, Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2015. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>
- Saba, D. (2016) *Estrategia para el desarrollo Económico y Social del Perú. Estrategia de Sectores Extractivos: Minería e Hidrocarburos (1 era ed.)*. Lima, Perú: Editorial Planeta Perú S.A
- Sagasti, F. (Ed.) (2014). *PERÚ: agenda y estrategia para el siglo 21 (2a ed.)*. Lima, Perú: Foro Nacional Internacional.
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (2015). Perú: Sector Minero. Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/mineria/publicaciones-del-sector-minero/peru-sector-minero.html>
- Soler i Lecha, E. (2016). El mundo en 2016: diez temas que marcarán la agenda internacional. *Barcelona Centre for International Affairs (CIDOB)*. Recuperado de http://www.cidob.org/publicaciones/serie_de_publicacion/notes_internacionals/n1_14_0_el_mundo_en_2016_diez_temas_que_marcaran_la_agenda_internacional/el_mundo_en_2016_diez_temas_que_marcaran_la_agenda_internacional
- World Economic Forum. (WEF) (2016). The Global Competitiveness Report. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf
- Zegarra, E. (2016). *Estrategia para el Sector Agropecuario y su Rol en el Desarrollo Económico (1 era ed.)*. Lima, Perú: Editorial Planeta Perú S.A.

Apéndice A: Ex Ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Objetivo General: Investigar sobre los planes y desafíos en la inversión del estado sobre la infraestructura, la concesión de nuevos proyectos y las expectativas para el 2030, entender cómo funciona las licitaciones del estado respecto a grandes proyectos como aeropuerto, puertos o carreteras, además comprender como se controla el correcto cumplimiento del presupuesto, investigar sobre nuevos proyectos del actual gobierno como el tren de cercanías, el aeropuerto de chincheros, la mejora en los puertos de Paita y Salaverry, y como todo esto se engrana con la posición de nuestro país en el mundo.

Fecha: Miércoles 17 de mayo del 2017.

Lugar: Lima, Perú

Entrevista: N°001-2017

Entrevistado: Francisco Dumler.

El Ex Ministro indica que el país ha mejorado su disponibilidad de recursos para las inversiones, el presupuesto de la República cada año va creciendo a pesar de que gran parte aún se destina a los gastos corrientes y la distribución de esos recursos son mejores pero aún no eficientes, así también el enfocarse en la especialización técnica en sectores que permitan el desarrollo, esto es como una segunda ola, ya que primero deben enfocarse en erradicar la extrema pobreza razón por la cual se debe replicar la distribución de recursos copian modelos de las mejores economías del mundo.

Con respecto a la infraestructura, para comunicaciones es importante masificar con fibra óptica el internet y poder llegar a todo el Perú para ello es importante el cofinanciamiento en la inversión. Asimismo, se requiere conectividad terrestre donde se necesita culminar la longitudinal de la sierra, considerando que se tiene un déficit en infraestructura de 25,000 millones de dólares. En lo que respecta al servicio de agua potable

la inversión requerida es de 43,000 millones de soles para llegar al 100% y en vivienda más que nada es un déficit habitacional para ello es importante obtener subsidios directos.

El puerto del Callao debe copiar el modelo del puerto Sudáfrica, donde hoy por hoy tenemos déficit lo cual lleva a tener costos más altos, para ello deben generar inversiones donde se regula la legislación para el trabajo de los puertos cerca de las zonas fronterizas.

En cuanto a la generación de energía, el 42% de producción es gasífera donde hace una década era casi nula, y basados hoy por hoy en el lote 58 concesionado a los chinos con fuerte potencial para su consumo, adicionalmente la reserva de Pichanaqui con potencial de exportación para la venta de Chile y Ecuador, considerando que la energía es un indicador directo para el crecimiento del país, es un recurso por explotar ahora con el último proyecto de Cerro del Águila, donde el estado está fomentando a las empresas privadas para generar energía tanto eólica como fotovoltaica.

Con respecto a la extrema pobreza, la visión del país debe involucrar a estos sectores, haciendo una transferencia de dinero o involucrarlos al ciclo económico.

El impacto de los posibles desastres naturales es alto, siendo la zona más vulnerable la parte norte de Lima, como referencia indicar que un sismo de grado 8 destruye simultáneamente 400,000 viviendas y considerando que en Lima hay 2 millones de viviendas y tomando en cuenta que el 80% se construyeron sin reforzamiento y análisis antisísmico, por lo que se debe generar medios de subsidio como el bono para reforzamiento de vivienda.

El crecimiento de lima es expande longitudinalmente, por ende es necesario generar ciudades intermedias, considerando que la salud y educación están centralizadas en Lima, Ancón puede ser el piloto donde se lleven centros financieros, instituciones educativas, universidades, además buscar e incentivar el mercado hipotecario donde en el Perú se crean 36,000 viviendas.

EL Perú debe enfocarse en las operaciones en minería, gasífero y petróleo, así como la diversificación productiva y agroindustrial especializada con alto valor, y el desarrollo en turismo.

La perspectiva para el ingreso OCDE es no ingresar al 2021, considerando la situación actual.

