

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

Piet-Hein Briët

Aníbal Díaz Díaz

Fanny Lobos Villanueva

César Mesías Higa

Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza

Surco, junio de 2017

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a los profesores de CENTRUM Católica por todo el conocimiento y las experiencias compartidas que nos han servido de soporte para realizar la presente tesis.

Un reconocimiento especial al doctor Fernando D'Alessio Ipinza por su ayuda en la elaboración de la tesis, ya que gracias a sus enseñanzas y sugerencias han permitido desarrollar el presente Plan Estratégico.

Agradecemos a nuestros compañeros de clase en la maestría por todos los momentos compartidos que han servido no solo para conocer a muy buenos profesionales, sino también para establecer lazos de amistad.

Finalmente, agradecemos a nuestras familias por su permanente apoyo y comprensión durante el desarrollo de la maestría y tesis.



Dedicatorias

A Dios por ser una fuerza inspiradora en mi vida y a mis padres por su constante apoyo y motivación a lo largo de la maestría.

Aníbal Díaz

A Dios, a mi familia por su apoyo y comprensión en los momentos que no estuve con ellos, y a mis padres por su ayuda incondicional desde el inicio de la maestría.

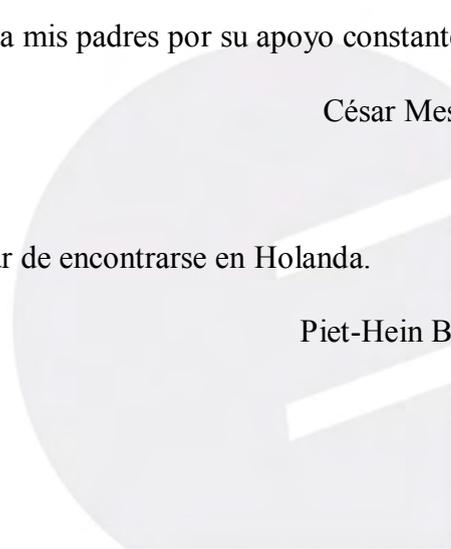
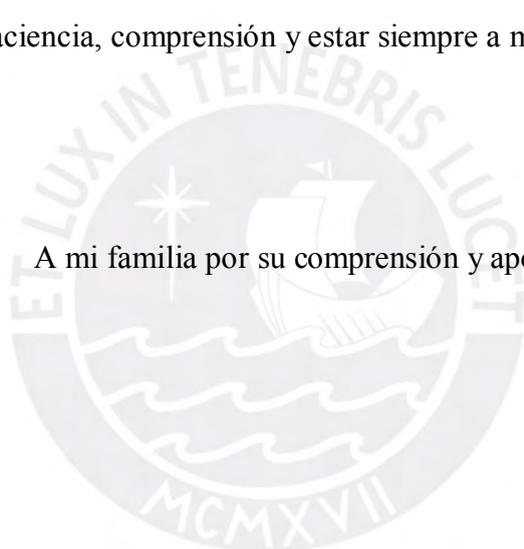
Fanny Lobos

A Dios por darme la fortaleza necesaria y ser siempre mi guía, a mi esposa e hijos por su paciencia, comprensión y estar siempre a mi lado, y a mis padres por su apoyo constante.

César Mesías

A mi familia por su comprensión y apoyo a pesar de encontrarse en Holanda.

Piet-Hein Briët



Resumen Ejecutivo

El Perú cuenta con una ubicación privilegiada dentro de Sudamérica, además de poseer una diversidad de recursos naturales que representan una ventaja comparativa para el país. Sin embargo, todo este potencial no ha venido de la mano con el planteamiento de estrategias de las autoridades que signifiquen un aumento en la productividad y competitividad del Perú. Esto se ve reflejado en el hecho de que el Perú se encuentra ubicado en el puesto 55 de 63 países dentro del Ranking de Competitividad Mundial 2017 del *International Institute for Management Development*, lo que hace necesaria la formulación de estrategias enfocadas en diversos sectores que conlleven a un crecimiento sostenido de la economía, el cual se vea reflejado en beneficios para la población y que permita elevar el nivel de competitividad del país.

El presente documento plantea un Planeamiento Estratégico para el Perú con una visión a 2030 con el fin de desarrollar no solo los sectores primarios del país, sino también estrategias que permitan una industria donde la tecnología y la innovación favorezcan la elaboración de productos con un mayor valor agregado. Para ello, resulta imprescindible mejorar los niveles de educación, salud, servicios básicos e infraestructura, que son la base para alcanzar una visión de país más competitivo. El Plan Estratégico representa una herramienta para encaminar al país con objetivos medibles hacia un crecimiento sostenido de la economía.

El plan desarrollado ha sido elaborado a partir del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Luego de tomar una foto inicial del país y del análisis interno, externo y de los competidores del Perú se han establecido 19 estrategias retenidas y 14 objetivos a largo plazo. El planeamiento es dinámico, y por ello es necesario establecer indicadores que permitan determinar si se está cumpliendo con los objetivos y, de ser necesario, establecer cambios en el planeamiento.

Abstract

Peru is a country with a privileged location within South America and possesses a wide diversity of natural resources that results in comparative advantages for the country. However, this great potential is not in line with the planning of strategies and policymaking by the Peruvian authorities, which mean for the country to be more productive and competitive. This inability to exploit the potential of the country is evident in its position on international rankings such as the World Competitiveness Ranking 2017 of the International Institute for the Development of Management, in which Peru ranks the 55th position of the 63 countries evaluated. This means that it's necessary to formulate new strategies that lead to a sustained growth in the different sectors of the economy and should be reflect in mayor benefits to the population and raise the level of competitiveness of the country.

These documents propose a Strategic Plan for Peru with a vision to 2030 that allows development not only the primary sectors of the country, but also develop strategies that allow industries where technology and innovation lead to the development of products with more added value than the traditional ones. In order to reach these goals, it is also necessary to improve the levels of education levels, health, basic services and infrastructure, which are the basis for achieving a more competitive country vision. The Strategic Plan represents an opportunity for the country and as a guide with measurable objectives towards a sustained growth of the economy.

The plan has been elaborated from the Sequential Model of the Strategic Process. This implies starting with a photo of the real situation of the country, followed by an external analysis, internal analysis and analysis of Peru's competitors, which will allow us to establish the strategies to follow together the long and short-term objectives. The planning is dynamic and for this it is necessary to establish indicators that allow determining if they are being fulfilled with the objectives, to be necessary to make changes in the plannin

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de Perú SA	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	33
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	35
2.1 Antecedentes.....	35
2.2 Visión	36
2.3 Misión	36
2.4 Valores	37
2.5. Código de Ética.....	38
2.6. Conclusiones.....	39
Capítulo III: Evaluación Externa.....	40
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	40
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	40
3.1.2 Potencial nacional.....	44
3.1.3 Principios cardinales.....	54
3.1.4 Influencia del análisis en Perú SA.....	59
3.2 Análisis Competitivo del País.....	60
3.2.1 Condiciones de los factores	60
3.2.2 Condiciones de la demanda	62
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	63
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	64
3.2.5 Influencia del análisis en Perú SA.....	65
3.3 Análisis del Entorno PESTE	66
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	66
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	73
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	79

3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	84
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	87
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	92
3.5	Perú SA y sus Competidores	94
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	94
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	95
3.5.3	Amenazas de sustitutos.....	97
3.5.4	Amenaza de los entrantes	98
3.5.5	Rivalidad entre los competidores	100
3.6	Perú SA y sus Referentes	104
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	105
3.8	Conclusiones.....	106
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		110
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	110
4.1.1	Administración y Gerencia (A).....	110
4.1.2	Marketing y ventas (M)	119
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	136
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	140
4.1.5	Recursos humanos (H).....	144
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	153
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	156
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	159
4.3	Conclusiones.....	161
Capítulo V: Intereses de Perú SA y Objetivos de Largo Plazo		163
5.1	Intereses de Perú SA	163
5.2	Potencial de Perú SA.....	166
5.3	Principios Cardinales de Perú SA.....	179
5.4	Matriz de Intereses de Perú SA (MIO)	185
5.5	Objetivos de Largo Plazo	186
5.6	Conclusiones.....	187

Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	189
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	189
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	192
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	194
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	196
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	197
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	199
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	199
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	203
6.9 Matriz de Ética (ME)	203
6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)	206
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	206
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	210
6.13 Conclusiones.....	211
Capítulo VII: Implementación Estratégica	213
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	213
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	213
7.3 Políticas de cada Estrategia	224
7.4 Estructura de Perú SA	227
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	230
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	231
7.7 Gestión del Cambio.....	232
7.8 Conclusiones.....	233
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	234
8.1 Perspectivas de Control.....	234
8.1.1 Aprendizaje interno	234
8.1.2 Procesos	235
8.1.3 Clientes	235
8.1.4 Financiera.....	235
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	236
8.3 Conclusiones.....	243

Capítulo IX: Competitividad de Perú SA	244
9.1 Análisis Competitivo de Perú SA	244
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Perú SA.....	246
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Perú SA	248
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	249
9.5 Conclusiones.....	251
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	253
10.1 Plan Estratégico Integral	253
10.2 Conclusiones Finales.....	255
10.3 Recomendaciones Finales	257
10.4 Futuro de la Organización	259
Referencias	263
Apéndice A: Presentación de la Sustentación de Tesis	289
Apéndice B: Entrevista al Dr. Fabián Novak.....	298
Apéndice C: Entrevista al Dr. José Gallardo	301
Apéndice D: Entrevista al Dr. Alonso Segura.....	304

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Población por Departamento</i>	6
Tabla 2	<i>Perú: Grupos de Departamentos con Niveles de Pobreza</i>	7
Tabla 3	<i>Gasto Público Total en Educación como Porcentaje del PBI</i>	9
Tabla 4	<i>Mejora en el Suministro de Agua como Porcentaje de la Población con Acceso</i> ...	12
Tabla 5	<i>Perú: Tasa de Desempleo según Sexo y Área de Residencia, 2009-2014</i>	16
Tabla 6	<i>Principales Terminales Portuarios a 2015</i>	20
Tabla 7	<i>Crecimiento del PBI de Países Sudamericanos como Porcentaje Anual</i>	25
Tabla 8	<i>PBI por Sectores Económicos</i>	26
Tabla 9	<i>Perú: Número de Turistas Extranjeros, Enero de 2014 a Julio de 2016</i>	32
Tabla 10	<i>Porcentaje de Turistas por Departamento</i>	32
Tabla 11	<i>Perú: Principales Destinos de Exportación, 2015-2016</i>	43
Tabla 12	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	45
Tabla 13	<i>Pilar 9: preparación tecnológica del Perú, 2016-2017</i>	48
Tabla 14	<i>Orden de Clasificación y Puntaje de los Países de Latinoamérica Innovación</i>	49
Tabla 15	<i>Indicadores de Competitividad del Perú Relacionado a Inversión</i>	64
Tabla 16	<i>Indicadores de Competitividad del Perú Sofisticación de Negocios</i>	65
Tabla 17	<i>Clasificación de los países según el Estado de Derecho</i>	72
Tabla 18	<i>PBI Mundial y de Socios Comerciales (Variación Porcentual Real Anual)</i>	76
Tabla 19	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	93
Tabla 20	<i>Importaciones por Principales Países de Origen, 2014-2015</i>	96
Tabla 21	<i>Principales Productos Tradicionales Exportados, 2015-2016</i>	101
Tabla 22	<i>Principales Productos no Tradicionales Exportados, Agosto de 2016</i>	102
Tabla 23	<i>Matriz Perfil Competitivo de Perú SA</i>	107
Tabla 24	<i>Matriz Perfil Referencial de Perú SA</i>	108
Tabla 25	<i>Ministerios en el Perú a 2016</i>	112
Tabla 26	<i>Reservas de Minerales en Millones de toneladas a 2015</i>	122
Tabla 27	<i>Productos Agropecuarios en US\$ Millones: Crecimiento 2000-2015</i>	125
Tabla 28	<i>Beneficios Laborales Vigentes</i>	146
Tabla 29	<i>Índice de Desarrollo Humano</i>	148
Tabla 30	<i>Líneas en Servicio y Densidad de Líneas Telefónicas Móviles y Fijas</i>	155
Tabla 31	<i>Indicadores en el Uso de TICs en el Perú</i>	157
Tabla 32	<i>MEFI para Perú SA</i>	160

Tabla 33	<i>Calificación del Grado de Inversión del Perú al 5 de Septiembre de 2016</i>	170
Tabla 34	<i>Entradas de IED en América Latina y el Caribe, 2014-2015)</i>	172
Tabla 35	<i>Matriz de Intereses Organizacionales de Perú SA</i>	186
Tabla 36	<i>Objetivos de Largo Plazo de Perú SA</i>	187
Tabla 37	<i>MFODA de Perú SA</i>	191
Tabla 38	<i>MPEYEA de Perú SA</i>	193
Tabla 39	<i>Datos de la Matriz BCG de Perú SA</i>	195
Tabla 40	<i>MDE de Perú SA</i>	200
Tabla 41	<i>MCPE de Perú SA</i>	201
Tabla 42	<i>Criterios Utilizados para Calificar la Matriz de Ética</i>	203
Tabla 43	<i>MR de Perú SA</i>	204
Tabla 44	<i>ME de Perú SA</i>	205
Tabla 45	<i>MERC de Perú SA</i>	206
Tabla 46	<i>MEOLP de Perú SA</i>	207
Tabla 47	<i>MEPCS de Perú SA</i>	210
Tabla 48	<i>Objetivos a Corto Plazo de Perú SA</i>	214
Tabla 49	<i>Recursos Asignados a cada OCP de Perú SA</i>	218
Tabla 50	<i>Políticas para Perú SA</i>	224
Tabla 51	<i>Políticas de las Estrategias para Perú SA</i>	225
Tabla 52	<i>Balanced Scorecard para Perú SA</i>	237
Tabla 53	<i>Planeamiento Estratégico Integral de Perú SA</i>	254
Tabla 54	<i>Situación Actual y los OLP Alcanzados</i>	261

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	xi
<i>Figura 1.</i> Ubicación del Perú en América del Sur.....	1
<i>Figura 2.</i> Mapa político del Perú.....	2
<i>Figura 3.</i> Geografía y clima del Perú.....	4
<i>Figura 4.</i> Tasa de analfabetismo de la población.....	8
<i>Figura 5.</i> Perú: población con acceso a agua por red pública.....	12
<i>Figura 6.</i> Perú: hogares con disponibilidad de desagüe por red pública.....	13
<i>Figura 7.</i> Perú: población que dispone de alumbrado eléctrico por red pública.....	13
<i>Figura 8.</i> Variación anual del PBI y del empleo, 2009-2014.....	15
<i>Figura 9.</i> Tasa de empleo informal dentro y fuera del sector informal, 2009-2014.....	16
<i>Figura 10.</i> Población del área urbana víctima de algún hecho delictivo.....	17
<i>Figura 11.</i> Instalaciones portuarias, según su alcance y ámbito por departamento.....	18
<i>Figura 12.</i> Mapa de ubicación de los principales puertos del Perú.....	19
<i>Figura 13.</i> Infraestructura ferroviaria en el Perú, 2014.....	21
<i>Figura 14.</i> Infraestructura ferroviaria del Perú a 2014.....	22
<i>Figura 15.</i> Infraestructura aeroportuaria del Perú a 2014.....	23
<i>Figura 16.</i> Infraestructura vial del SINAC, según red vial existente a 2014.....	24
<i>Figura 17.</i> Perú: balanza comercial, 2007-2018 (en millones de US\$).....	27
<i>Figura 18.</i> Acuerdos comerciales.....	28
<i>Figura 19.</i> Principales actividades económicas en las regiones del Perú.....	28
<i>Figura 20.</i> Inflación y meta de inflación.....	29
<i>Figura 21.</i> Saldo de inversión extranjera directa (en millones de US\$).....	29
<i>Figura 22.</i> Inversión directa extranjera como proporción del PBI.....	30
<i>Figura 23.</i> Saldo de inversión extranjera directa por sector económico.....	31
<i>Figura 24.</i> Pirámide de población peruana, 1950, 2015, 2025.....	46
<i>Figura 25.</i> Resumen del <i>performance</i> del Perú, 2016-2017.....	47
<i>Figura 26.</i> Preparación tecnológica del Perú, Pilar 9, 2016-2017.....	50
<i>Figura 27.</i> Porcentaje de gasto militar.....	53
<i>Figura 28.</i> Acuerdos internacionales de inversión.....	55
<i>Figura 29.</i> Liquidez inyectada a la economía mundial al cierre de cada año.....	77
<i>Figura 30.</i> Población mundial: estimados y proyecciones, 1950-2100.....	80
<i>Figura 31.</i> Tasa promedio de crecimiento de la población por regiones.....	80

<i>Figura 32.</i> Tasa de desempleo mundial y desempleo total, 2005-2015.....	82
<i>Figura 33.</i> Tasa de retrasos de crecimiento moderados o graves de crecimiento en el mundo	83
<i>Figura 34.</i> Impacto económico de las TICs en las siete primeras economías vs otras regiones y grupos de países.	86
<i>Figura 35.</i> Percepción de capacidad de innovación y patentes por millón de habitantes.....	86
<i>Figura 36.</i> Contribución de las TICs en el crecimiento del PBI.	88
<i>Figura 37.</i> Tendencias mundiales de la inversión en energías renovables en 2015	89
<i>Figura 38.</i> Indicador EAPI en economías avanzadas y en Latinoamérica y el Caribe, 2017.	90
<i>Figura 39.</i> Promedio anual del estrés hídrico.....	92
<i>Figura 40.</i> Composición del PBI del Perú: pesos específicos por sector económico.....	98
<i>Figura 41.</i> Inversión extranjera directa (IED) recibida, América Latina y el Caribe.	101
<i>Figura 42.</i> Organigrama del Estado Peruano.	110
<i>Figura 43.</i> Entidades con mayor cantidad de denuncias ingresadas en el año 2016.	115
<i>Figura 44.</i> Indicadores de gobernanza 2015	119
<i>Figura 45.</i> Exportaciones por tipo de producto, 2012-2016 (en millones de US\$ de 2007). 120	
<i>Figura 46.</i> Exportaciones mineras por país de destino, 2015 (en porcentaje).	121
<i>Figura 47.</i> Exportaciones mineras por tipo de producto minero, 2015 (en porcentaje).	121
<i>Figura 48.</i> Conflictos socioambientales, según actividad (abril de 2016).	123
<i>Figura 49.</i> Unidades agropecuarias por región natural, 2012	126
<i>Figura 50.</i> Importaciones mundiales de frutas.	127
<i>Figura 51.</i> Producción acuícola del Perú, 2016.....	129
<i>Figura 52.</i> Evolución de exportaciones de bienes y servicios en el período 2004-2015.....	130
<i>Figura 53.</i> Balanza comercial de productos textiles en millones de US\$.....	131
<i>Figura 54.</i> Número de visitantes a las ANP	135
<i>Figura 55.</i> Número de estudiantes con un score por debajo de nivel 2 en matemáticas.	138
<i>Figura 56.</i> Déficit en cuenta corriente y cuenta financiera (como porcentaje del PBI).	141
<i>Figura 57.</i> Perú: deuda pública (como porcentaje del PBI).	142
<i>Figura 58.</i> Evolución de la deuda pública, Alianza del Pacífico y países BBB+ y A3 (como porcentaje del PBI).....	142
<i>Figura 59.</i> Perú: inversión del Gobierno General (S/ miles de millones).....	143
<i>Figura 60.</i> Remuneración mínima vital (RMV) sobre ingreso medio.	145
<i>Figura 61.</i> Evolución de la población económicamente activa (miles de personas).	147
<i>Figura 62.</i> Evolución de la población penitenciaria, 2006-2015	150

<i>Figura 63.</i> Proyección de la población total y vulnerable a 202	152
<i>Figura 64.</i> Experiencia de episodios posdesastres naturales.....	153
<i>Figura 65.</i> Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica.....	156
<i>Figura 66.</i> Mapa de los CITEs públicos y privados en Perú.....	159
<i>Figura 67.</i> Índice de Competitividad Regional de las regiones de Perú 2016.....	165
<i>Figura 68.</i> Riesgo País al 21 de septiembre de 2016.....	171
<i>Figura 69.</i> MPEYEA de Perú SA.....	193
<i>Figura 70.</i> MBCG de Perú SA.....	195
<i>Figura 71.</i> MIE de Perú SA.....	197
<i>Figura 72.</i> MGE de Perú SA.....	199
<i>Figura 73.</i> Organigrama actual del Estado peruano.....	227
<i>Figura 74.</i> Nuevo organigrama propuesto del Estado peruano.....	228
<i>Figura 75.</i> Posición del Perú según Ranking IMD 2017 vs. posición futura al año 2030....	262
<i>Figura 76.</i> Ranking de las regiones del Perú (ICRP) posición futura al año 2030.....	262



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa, y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

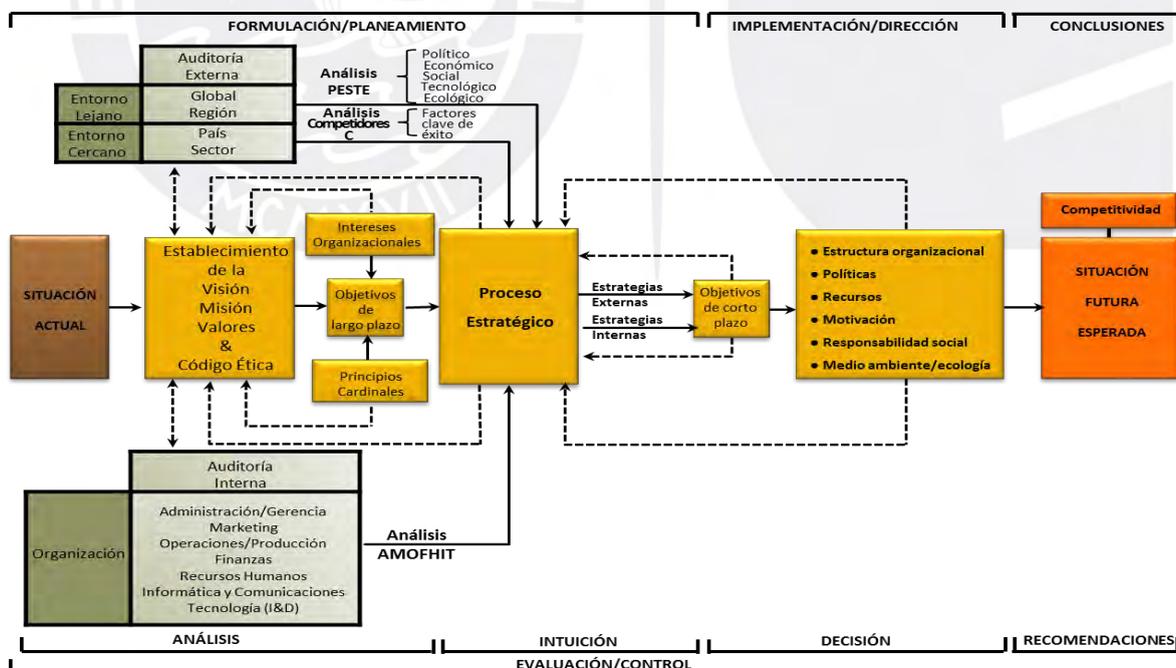


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado sobre la base de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a sus competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial y superar a la competencia.

Posteriormente se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

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

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE), y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resulta una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas, que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), específicas y no alternativas, y cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Sobre la base de esa selección, se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar cuán capaces son estos competidores de hacer frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización, dando lugar a la implementación estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

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.



Figura 2. Mapa político del Perú.

Tomado de *Mapa Político del Perú*, por Mapas del Mundo, 2014. Recuperado de <http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/peru/peru-mapa.html>.

Entre las ciudades más importantes del Perú se tiene:

- Lima, la capital del Perú, es la ciudad más importante. Se localiza en la costa centro a orillas del océano Pacífico y se extiende sobre los valles de los ríos Chillón, Rímac y Lurín. Fue fundada el 18 de enero de 1535 por el conquistador español Francisco

Pizarro y luego pasó ser la capital del virreinato del Perú. Lima es el principal centro cultural, financiero, industrial, político y es una de las ciudades más visitadas por turistas, gracias a su riqueza patrimonial.

- Arequipa, conocida también con el nombre de la Ciudad Blanca, debido a las construcciones en sillar blanco con las que cuenta. Fue fundada el 15 de agosto de 1540 y actualmente es un centro industrial y comercial de gran importancia. Es considerada como el segundo polo industrial del país. Destaca en la producción textil de lana de camélidos, productos muy requeridos en el ámbito internacional.
- Cusco está situado en la parte suroriental del país. En esta región se encontraron las primeras civilizaciones andinas y es cuna del Imperio Inca. Cusco es el principal destino turístico del Perú por sus bellas edificaciones, plazas y calles de épocas precolombinas, así como por sus diversos lugares turísticos, entre los cuales destaca el complejo de Machu Picchu, el más importante legado del Imperio Incaico, declarado Patrimonio tanto Cultural como Natural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).
- Piura es la primera ciudad fundada por los españoles en Sudamérica en el año 1532. Está situada en la costa norte del país y es punto de desarrollo nacional. Centra su economía en agricultura, pesca, hidrocarburos y comercio.

Como se observa en la Figura 3, el Perú está formado por tres grandes regiones, según la forma tradicional de dividirla por sus altitudes: costa, sierra y selva. Estas regiones tienen una marcada variedad de climas y microclimas que pueden ir desde lo árido, temperaturas templadas, humedad, nubosidad en la costa centro y sur, así como altas temperaturas y sol radiante en la costa norte, pasando por la cordillera andina, que impide la humedad atmosférica, con precipitaciones estacionales y clima frío dependiendo de la altitud, hasta los de tipo lluviosos con altas temperaturas de la selva. Uno de los principales fenómenos que

influye en el clima del Perú es el fenómeno El Niño, el cual ocurre todos los años hacia finales de diciembre, donde se incrementa la temperatura del agua del mar a lo largo de la costa norte. Es una corriente marina de aguas cálidas que tiene una duración de varios meses y se acentúa cada cierto número de años (Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENAMHI], 2016).



Figura 3. Geografía y clima del Perú.

Tomado de *Perú - Ubicación, Geografía y Clima*, por la Embajada del Perú en Suiza, 2016. Recuperado de <http://www.embaperu.ch/sobre-el-peru/informacion/peru-ubicacion-geografia-y-clima/>.

El Perú cuenta con una gran variedad de lenguas nativas gracias al gran legado de los antepasados. El idioma oficial es el español, pero también son reconocidos constitucionalmente el quechua, que se habla en varias zonas de la sierra del país, y el aimara que predominantemente se habla en el sur andino. Adicionalmente, según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2017a), existen 47 lenguas nativas identificadas en el país, 43 amazónicas y cuatro andinas. La confluencia de credos, costumbres y vivencias ha permitido que existan más de 3,000 fiestas populares al año en todas las regiones del Perú. Las fiestas

tradicionales tienen un aspecto místico que combina la influencia del catolicismo, heredada de los españoles que conquistaron el Perú en el siglo XVI después de Cristo, con las tradiciones prehispánicas propias de cada región.

El Perú, asimismo, ha sido el asentamiento de muchas culturas prehispánicas cuyo legado se mantiene y se conserva como una parte importante de su cultura. Sin lugar a dudas, la principal cultura que existió en el Perú fue la inca, que se desarrolló entre los siglos XIII y XVI después de Cristo. Tuvo su origen y capital en la ciudad de Cusco, y en su momento llegó a ser una de las civilizaciones más importantes de América. Sus dominios abarcaron territorios de los actuales países de Chile, Argentina, Ecuador, Bolivia y Colombia (Perú Travel, 2016). Posteriormente, con la conquista española y la llegada de la cultura occidental, se han creado costumbres, construcciones y tradiciones, entre otros, que se han fusionado con la cultura prehispánica. Actualmente existe mucha arquitectura que se mantiene de la época de la conquista española. Una expresión importante de este legado son las iglesias católicas que se pueden encontrar en varias ciudades del país.

La gastronomía peruana es una de las más reconocidas del mundo y se ha visto enriquecida por la diversidad de productos y tradiciones que existen en el país. En Lima, la capital del país, se desarrolla cada año la feria gastronómica Mistura, la más importante de América, que congrega a los principales restaurantes y chefs del país, así como donde se expone una gran variedad de los productos nativos y a la cual acuden masivamente los habitantes locales, y turistas nacionales y extranjeros. La bebida nacional por excelencia es el pisco elaborado a partir del destilado de uvas. Los principales departamentos productores son Lima e Ica.

Respecto de su población, según el censo de 2007 del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015a), ascendió a 28'481,901 habitantes y las proyecciones para el año 2015 eran de 31'151,643 habitantes, de los cuales 15'605,814 eran hombres y 15'545,829

eran mujeres, con una tasa de crecimiento promedio anual de 1.1%. Los departamentos con mayor población estimada en el año 2015 eran Lima (9'838,251 habitantes), La Libertad (1'859,640 habitantes) y Piura (1'844,129 habitantes), mientras que los departamentos menos poblados eran Moquegua (180,477 habitantes) y Madre de Dios (137,316 habitantes). Esta información se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Población por Departamento

Departamento	Total 2015	Superficie	
		Total	Porcentaje
Madre de dios	137,316	85,300	6.6
Moquegua	180,477	15,733	1.2
Tumbes	237,685	4,669	0.4
Pasco	304,158	25,025	1.9
Tacna	341,838	16,075	1.3
Amazonas	422,629	39,249	3.1
Apurímac	458,830	20,895	1.6
Huancavelica	494,963	22,131	1.7
Ucayali	495,522	102,399	8.0
Ayacucho	688,657	43,814	3.4
Ica	787,170	21,327	1.7
San Martín	840,790	51,305	4.0
Huánuco	860,537	37,021	2.9
Callao	1,010,315	145	0.0
Loreto	1,039,372	368,799	28.7
Áncash	1,148,634	35,889	2.8
Lambayeque	1,260,650	14,479	1.1
Arequipa	1,287,205	63,345	4.9
Cusco	1,316,729	71,986	5.6
Junín	1,350,783	44,328	3.4
Puno	1,415,608	71,999	5.6
Cajamarca	1,529,755	33,304	2.6
Piura	1,844,129	35,657	2.8
La libertad	1,859,640	25,499	2.6
Lima	9,838,251	34,828	2.7
Perú	31,151,643	1,285,215	100

Nota. Tomado de *Estado de la Población Peruana 2015* (pp. 44-47), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf.

Según el INEI (2016a), el 21.8% de la población se encontraba en situación de pobreza, al tener un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo. Los departamentos de Amazonas, Cajamarca y Huancavelica presentan el índice de pobreza más alto, que varía entre 44.7% y 51.7% (ver Tabla 2).

Dentro de los programas sociales, se tiene el programa nacional Cuna Más, un programa social presentado en 2012 por el presidente Ollanta Humala Tasso en reemplazo del programa anterior, llamado Wawa Wasi. El objetivo del programa es mejorar el desarrollo infantil de niñas y niños menores de tres años de edad en zonas de pobreza y pobreza extrema, para superar las brechas en su desarrollo cognitivo, social, físico y emocional. Cuna Más está a cargo del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), y tiene vigencia hasta 2022. El presupuesto para el programa Cuna Más en 2017 es de S/ 387 millones y proyecta atender 109,371 familias a través de acompañamiento familiar y a 65,288 niños en cuidado diurno.

Tabla 2

Perú: Grupos de Departamentos con Niveles de Pobreza Estadísticamente Semejantes, 2015

Departamentos	Intervalos de confianza al 95%	
	Inferior (%)	Superior (%)
Amazonas, Cajamarca, Huancavelica	44.72	51.66
Apurímac, Ayacucho, Huánuco, Loreto, Pasco, Puno	34.28	38.55
Áncash, La Libertad, Piura, San Martín	24.77	29.02
Cusco, Junín, Lambayeque, Región Lima	16.81	20.81
Provincia Callao, Provincia Lima, Tacna, Tumbes, Ucayali	9.83	12.57
Arequipa, Madre de Dios y Moquegua	6.71	9.81
Ica	3.22	6.70

Nota. Tomado de *Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2015* (p. 47), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf.

Otro programa que busca ayudar a los más vulnerables en el Perú es Pensión 65. El programa entrega una ayuda económica a adultos mayores en situación de extrema pobreza y que superan los 65 años de edad, con el objetivo de incrementar su bienestar. El programa

excluye personas que ya cuentan con algún sistema de pensiones o beneficios de algún otro programa social. La subvención económica es de 250 soles bimestrales por persona y con este beneficio contribuye a cubrir las necesidades básicas. Igual que el programa Cuna Más, Pensión 65 también está a cargo del MIDIS y atendió a medio millón de adultos en 2016, con un presupuesto de 801 millones de soles.

El estimado de la población analfabeta mayor de 15 años fue 5.7% al segundo trimestre del 2015, según el INEI (2015a). Existe una brecha entre el nivel de analfabetismo en las zonas urbanas y las zonas rurales, que es de 2.8% y 15.5% respectivamente. Considerando el género, el 75% de los analfabetos en 2015 eran mujeres, como se muestra en la Figura 4. Desde 2005, el nivel de analfabetismo no se ha reducido en forma considerable. Asimismo, se debe considerar que los jóvenes alfabetizados alcanzaron la mayoría de edad, lo que no implica un aumento real en la educación de los ciudadanos adultos analfabetos.

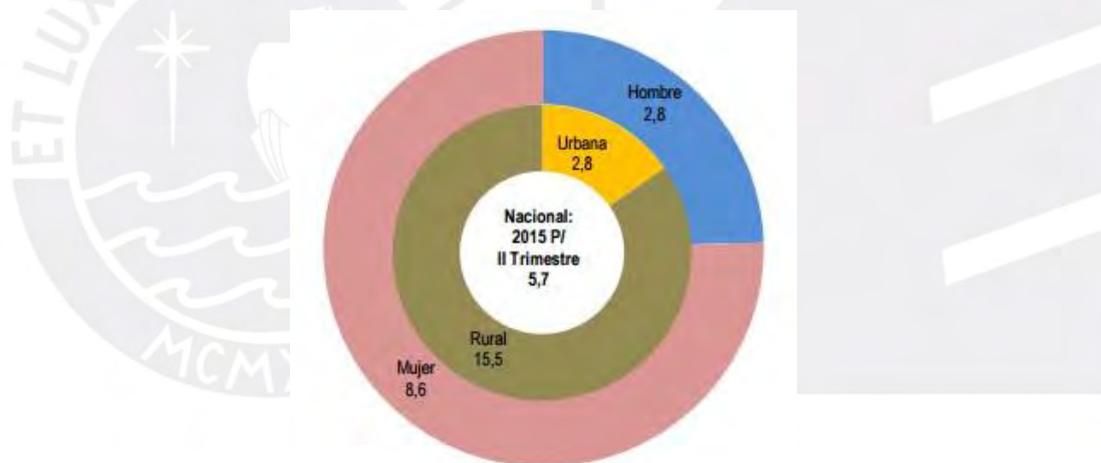


Figura 4. Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, según área de residencia y sexo, 2015.

Tomado de *Perú: Síntesis Estadística 2015* (p. 27), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf.

Según se puede observar en la Tabla 3, el gasto total destinado a la educación en el Perú ha aumentado todos los años en el período 2004-2015. El sector privado representa dos tercios del gasto total en educación (INEI, 2015c). Según un estudio realizado por Datum Internacional (2016), en el Perú existe preferencia por la educación privada; sin embargo, los

resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) del MINEDU (2015) indican que el promedio de las calificaciones obtenidas por los alumnos de escuelas públicas es similar al de escuelas privadas. Así también, el nivel académico de los estudiantes de educación secundaria es muy deficiente comparado con otros países. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2015a), los estudiantes de secundaria del Perú obtuvieron los peores resultados de todos los países de la OCDE, según la última encuesta del Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos (PISA) 2012, lo cual evidencia que el estudiante promedio de 15 años en el Perú tiene un rendimiento equivalente al estudiante promedio de la OCDE con tres años menos. Así mismo se obtuvo como resultado que el porcentaje de estudiantes de segundo de primaria con nivel satisfactorio en comprensión lectora fue de 46.4%, mientras que en el área de matemática fue de 34.1% (MINEDU, 2017b).

Aunque el gasto destinado a la educación aumentó en los últimos años, sigue siendo bajo en comparación con otros países de Sudamérica, el cual representa el 3.66% del Producto Bruto Interno (PBI) a 2014 según se puede observar en la Tabla 3, el PBI del 2014 fue de US\$ 202,984 millones.

Tabla 3

Gasto Público Total en Educación como Porcentaje del PBI

País	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
América Latina y el Caribe	3.76	4.34	5.22	4.61	4.73	5.03	5.34	NA	NA
Argentina	3.89	4.34	4.89	4.61	4.99	5.10	5.34	5.55	NA
Bolivia	NA	7.04	8.08	7.60	6.89	6.43	6.26	7.29	NA
Brasil	4.97	5.27	5.46	5.65	5.74	5.80	6.00	NA	NA
Chile	3.22	3.79	4.24	4.18	4.07	4.57	4.56	4.76	NA
Colombia	4.06	3.91	4.75	4.83	4.46	4.39	4.90	4.66	4.50
Ecuador	NA	NA	4.34	4.51	4.73	4.64	5.02	5.30	4.90
Perú	2.63	2.84	3.13	2.85	2.68	2.92	3.28	3.66	3.92
Paraguay	3.55	NA	NA	3.77	4.97	4.96	NA	NA	NA
Uruguay	NA	NA	NA	NA	4.36	NA	NA	NA	NA
Venezuela	NA	7.04	8.08	7.60	6.89	6.43	6.26	7.29	NA

Nota. Tomado de *Gasto público en educación, total (% del PIB)*, por el Banco Mundial, 2016b. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?contextual=default&end=2014&locations=BO-BR-CL-CO-PE-PY-UY-VE-AR-EC-ZJ&start=2007&view=chart>.

Existe una relación positiva entre la educación de calidad (medida por pruebas de rendimiento internacionales) y el crecimiento de los países. Así también, aquella tiene impacto positivo no solo en la economía de los países sino también en la investigación, en el desarrollo, en el empleo, entre otros (Medina & Ibérico, 2011). El Perú tiene deficiencia en su oferta de calidad educativa, así como en técnicos, tecnólogos e ingenieros que le permitan potenciar la economía. Cabe señalar que, en el Perú, de cada tres estudiantes de educación superior, uno estudia en un instituto superior técnico, mientras que, en otros países emergentes como los asiáticos, 70% de los profesionales son técnicos operativos y tecnólogos.

La inversión en salud en 2015 llegó al 5.5% del PBI (el PBI del 2015 fue US 192,142 millones). Si bien esta inversión casi se ha duplicado en los últimos cuatro años y ha habido mejoras en el acceso a la salud, la calidad de este servicio público tan importante sigue siendo insuficiente para cubrir las necesidades de los ciudadanos. El Seguro Integral de Salud (SIS) es el sistema que agrupa a la mayor cantidad de asegurados: alcanzó cerca de 17 millones en julio de 2016 (Superintendencia Nacional de Salud [SUSALUD], 2016), seguido por los afiliados al Seguro Social de Salud del Perú (ESSALUD) que llegan a bordear los 9 millones, y 1.5 millones están inscritos en Entidades Prestadoras de Salud (EPS). La Sanidad de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional es el ente similar a ESSALUD que brinda servicio a los policías y fuerzas armadas.

Existen más de 8 millones y medio de personas que declaran no tener ningún tipo de seguro. Adicionalmente, según la OCDE (2015b), a pesar de las inversiones para la mejora en el acceso de segmentos más desfavorecidos de la población, la calidad, el acceso y la confianza en el sistema de salud continúan siendo bajos y de servicio deficiente.

La calidad de vida en el Perú tiene resultados buenos respecto de la esperanza de vida (OCDE, 2015b). La esperanza de vida al nacer en el Perú es 76 años para los hombres y 79

años para las mujeres, una cifra que es 1.3 años superior a la media mundial. A pesar de esta expectativa, la mayoría de los peruanos no llevan una vida saludable y la mortalidad infantil es relativamente alta. En cuanto a la mortalidad infantil, por cada 1,000 nacidos vivos en Perú, 17 morirán antes de alcanzar los cinco años de edad. Estas cifras ponen al Perú detrás de muchos miembros de la OCDE, y de países como Costa Rica y Brasil. El “año de vida ajustado por discapacidad” es un indicador de la brecha entre el estado de salud actual y la situación de salud ideal en el que toda la población vive hasta una edad avanzada, libre de enfermedad o discapacidad (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2016). Este indicador en el Perú es más alto que la mayoría de los países de referencia de la OCDE, con 11.6 años perdidos cada 100 años.

Existe muchos menos médicos por habitante en las zonas rurales en comparación con las urbanas, lo que es un indicador de la desigualdad geográfica. En el Perú, en promedio un médico atiende a 568 personas, pero hay una gran variación entre las regiones geográficas. Hay menos de 350 habitantes por médico en el servicio de salud público en Lima y Arequipa, debido a que prefieren utilizar el sistema privado, mientras que hay casi cinco veces más habitantes por médico en Huancavelica, Huánuco, San Martín y Cajamarca, departamentos que tienen un importante porcentaje de población rural (OCDE, 2015b).

Respecto al acceso al agua potable, a pesar de que el Perú es uno de los países con mayores recursos hídricos, el 13% de la población no tiene acceso a este recurso, especialmente en las zonas rurales, donde el 35.5% no tiene acceso por red pública (ver Figura 5).

El porcentaje de la población que tiene acceso a agua potable en Perú es uno de los más bajos en América del Sur; por ejemplo, en Chile el 99% de la población tiene acceso al agua potable. En la Tabla 4 se puede apreciar los comparativos con otros países de Sudamérica y el promedio de los países pertenecientes a la OCDE.

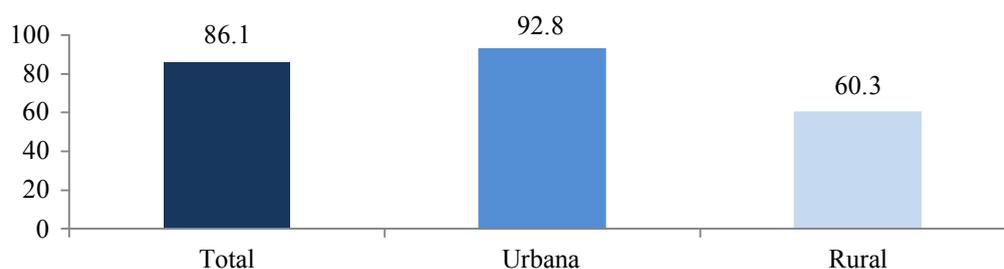


Figura 5. Perú: población con acceso a agua por red pública, según área de residencia al primer semestre de 2016.

Adaptado de *Perú: Síntesis Estadística 2016* (p. 33), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf.

En el primer semestre de 2015, el 27.3% de la población peruana no tiene desagüe por red pública (INEI, 2015a), como se puede ver en la Figura 6. Según la OMS, se considera que un saneamiento deficiente es la principal causa de unas 280,000 muertes al año en el Perú.

Tabla 4

Mejora en el Suministro de Agua como Porcentaje de la Población con Acceso

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Perú	85	85	86	86	86	87
Ecuador	85	85	86	86	87	87
Bolivia	87	88	89	89	90	90
Colombia	91	91	91	91	91	91
Venezuela	93	93	93	93	93	93
Brasil	97	97	98	98	98	98
Paraguay	90	92	93	95	97	98
OCDE	99	99	99	99	99	99
Chile	98	99	99	99	99	99
Argentina	98	98	99	99	99	99
Uruguay	99	99	99	100	100	100

Nota. Tomado de *Mejora en el suministro de agua (% de la población con acceso)*, por el Banco Mundial, 2016c. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SH.H2O.SAFE.ZS?locations=OE-PE-CL-BR-AR-BO-CO-EC-UY-PY-VE&view=chart>.

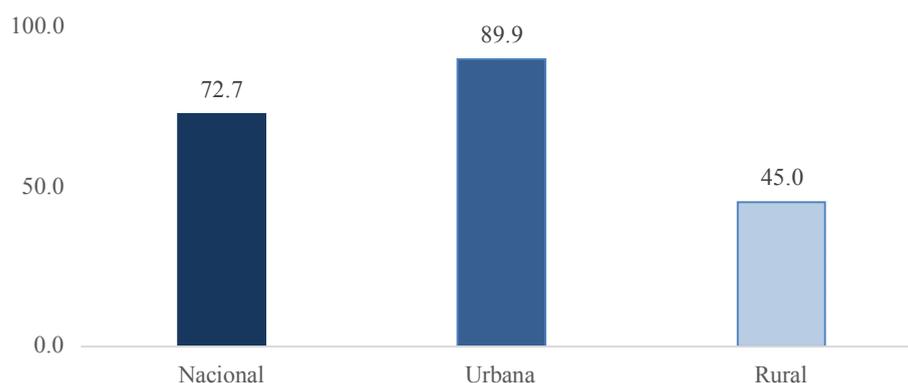


Figura 6. Perú: hogares con disponibilidad de desagüe por red pública, según área de residencia al primer semestre de 2015.

Adaptado de *Perú: Síntesis Estadística 2015* (p. 34), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf.

En la Figura 7 se muestra que, para el mismo semestre de 2016, el 4.6% de la población peruana no tiene alumbrado eléctrico por red pública.

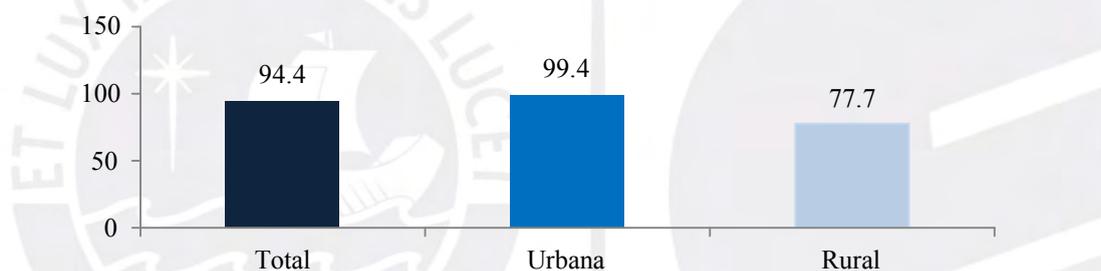


Figura 7. Perú: población que dispone de alumbrado eléctrico por red pública, según área de residencia al primer semestre de 2016.

Adaptado de *Perú: Síntesis Estadística 2016* (p. 37), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf.

Respecto de la tecnología, en el trimestre abril-mayo-junio del 2016, el 62.1% de la población mayor a cinco años de edad hace uso diario de Internet. El acceso a Internet se divide en 17.6% por teléfono celular, 17.6 % dentro del hogar, 17.4% en cabina pública, 13.5% combina el hogar con teléfono móvil, 7.0% accede en el hogar, trabajo y teléfono móvil, 2.5% en el trabajo, 2.4% en casa de otra persona, 1.3% en el establecimiento educativo y 20.4% en dos o más lugares (INEI, 2016b).

Asimismo, el Perú en 2016 ocupa el puesto 90 de 139 en el NRI, *Network Readiness Index*, del World Economic Forum (WEF, 2016a), este indicador mide la capacidad de los países para aprovechar las TICs (Tecnologías de Información y Comunicaciones) con la finalidad de aumentar la competitividad y el bienestar. Por su parte, según el Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico elaborado por Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 2014, el Perú ocupa el puesto 72 de 193 países, el último dentro de los países de la Alianza del Pacífico (Apoyo Consultoría, 2015, p. 13). El retraso del país se debe a: (a) la situación institucional incipiente; (b) el escaso uso de TICs por el Gobierno, y (c) el poco conocimiento y percepción de seguridad en el uso de TICs por los ciudadanos.

Según el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA, 2015), el empleo y el PBI en el Perú han mantenido una relación directa en las tasas de crecimiento, en promedio de 5% y 1.5% respectivamente en el período 2009-2014. Como se puede observar en la Figura 8, en 2014 se registró el menor crecimiento en el PBI debido a factores externos al país y factores internos como la reducción del gasto público, a factores de oferta transitorios (efecto climático adverso en la producción agropecuaria y pesquera) y menores leyes en el sector minero. En esta situación, el empleo solo creció 0.7%. El PBI en 2016 creció en 3.9%, mientras que en 2015 creció en 3.3%, siendo de US\$ 199,635 en el 2016. Este leve crecimiento se debió principalmente a las exportaciones tradicionales (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017a).

En lo que respecta al desempleo, la proporción de la población desempleada respecto de la población económicamente activa (PEA) fue de 3.7% en 2014, es decir, casi cuatro de cada 100 personas que participan en el mercado laboral lo hacen buscando activamente un empleo (MINTRA, 2015), mientras que para 2016, el 28% de la PEA trabaja en el sector formal (INEI, 2017a).

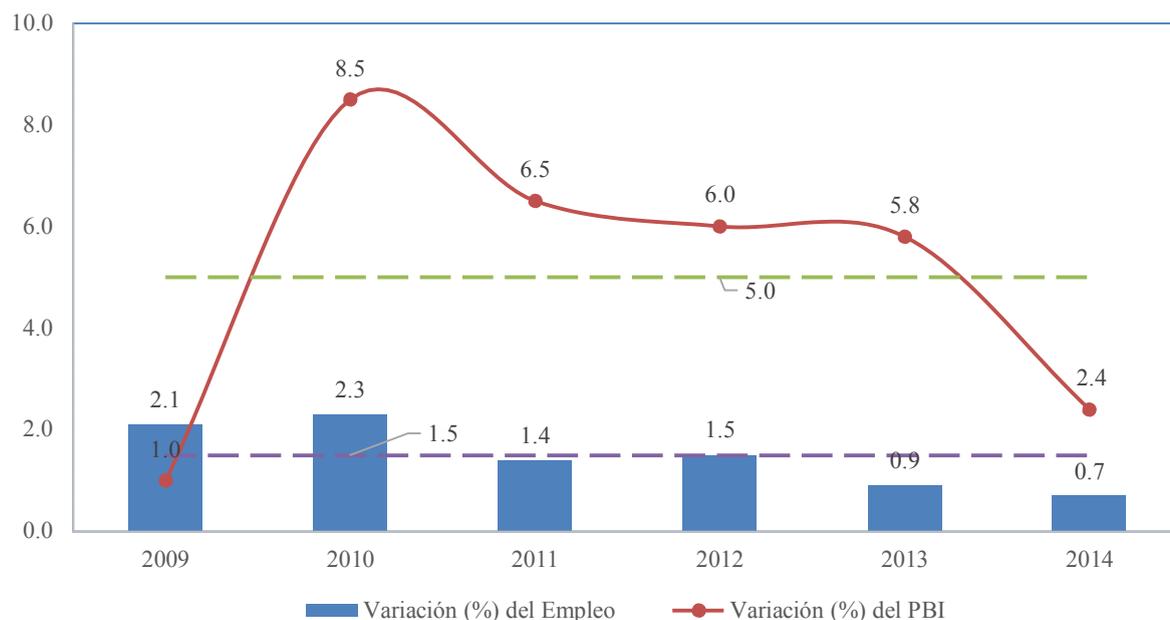


Figura 8. Variación anual del PBI y del empleo, 2009-2014.

Nota. El PBI se expresa a precios constantes de 2007. Adaptado del *Informe Anual del Empleo en el Perú 2014* (p. 23), por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), 2015. Recuperado de http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPL EO_ENAHO_2014.pdf.

La Tabla 5 muestra que la tasa de desempleo es mayor en las mujeres respecto de los hombres, y es mucho mayor en el área urbana que en la rural. En general, la caída de los niveles de desempleo se debe a un mejor desempeño de la economía.

Economías en desarrollo, como el Perú, muestran niveles importantes de informalidad, tanto en el ámbito productivo como en el laboral. Según el MINTRA (2015), las consecuencias de obtener un empleo informal implican menores salarios, inestabilidad laboral, precarias condiciones de trabajo, carencia de coberturas de la seguridad social y ausencia de representación y diálogo social que coloca a los trabajadores informales como un grupo vulnerable. La Figura 9 muestra que la tasa de crecimiento laboral ha venido decayendo ligeramente en el período 2009-2014; sin embargo, dicha tasa es alta y alcanza niveles superiores al 70% del empleo.

Tabla 5

Perú: Tasa de Desempleo según Sexo y Área de Residencia, 2009-2014

Indicador y variables	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tasa de desempleo	4.5	4.1	4.0	3.7	4.0	3.7
Sexo						
Hombre	4.3	3.6	3.7	3.2	3.4	3.4
Mujer	4.7	4.7	4.4	4.4	4.7	4.0
Área de residencia						
Urbano	5.9	5.3	5.1	4.7	4.8	4.5
Rural	0.7	0.8	0.9	0.8	1.3	0.9

Nota. Tomado del *Informe Anual del Empleo en el Perú 2014* (p. 46), por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), 2015. Recuperado de http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2014.pdf

El sector informal en la economía se refiere a las empresas que no están registradas en la administración tributaria (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, [SUNAT]). Asimismo, en lo que respecta a los departamentos, las mayores tasas de empleo informal se encuentran en la sierra del país, como Huancavelica (91.4%), Ayacucho (89.3%), Puno (88.8%), Cajamarca (88.0%) y Apurímac (87.1%). Los departamentos con menores tasas se encuentran en la costa del país como Lima (56.8%), Ica (63.7%), Moquegua (67.5%), Tacna (71.1%) y La Libertad (74.8%). Las zonas con mayor tasa de informalidad tienen mayores niveles de pobreza monetaria, mientras que los de menor tasa presentan menores niveles de pobreza monetaria, lo que evidencia la relación directa que existe entre ambas variables (MINTRA, 2015).

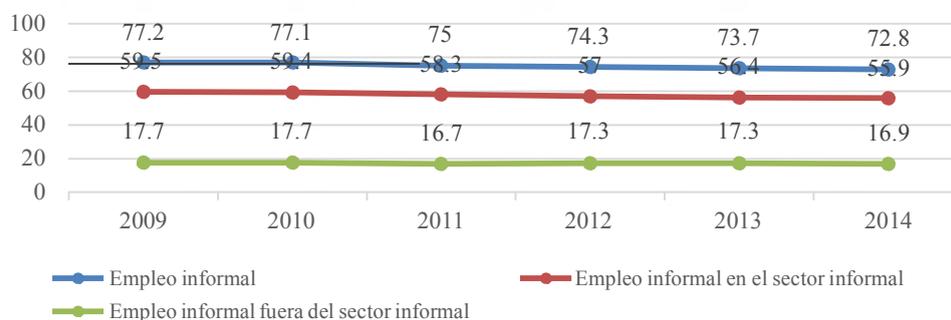


Figura 9. Tasa de empleo informal dentro y fuera del sector informal, 2009-2014.

Adaptado del *Informe Anual del Empleo en el Perú 2014* (p. 69), por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), 2015. Recuperado de http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2014.pdf.

Respecto de la seguridad, entre los meses de enero y junio del 2016, tres de cada 10 personas en el área urbana han sido víctimas de un hecho delictivo, tal como se muestra en la Figura 10 (INEI, 2017b). Un hecho delictivo es todo hecho que atenta o vulnera los derechos de una persona y conlleva al peligro, daño o riesgo. El crecimiento económico que ha experimentado el Perú en la última década ha permitido el desarrollo de las principales ciudades del país. Sin embargo, para que este crecimiento continúe, el gobierno debe enfocarse en mejorar la seguridad ciudadana para generar un mayor bienestar social. La percepción de inseguridad en las principales ciudades del país es alta, y la sensación en todo el país alcanza aproximadamente el 95%.

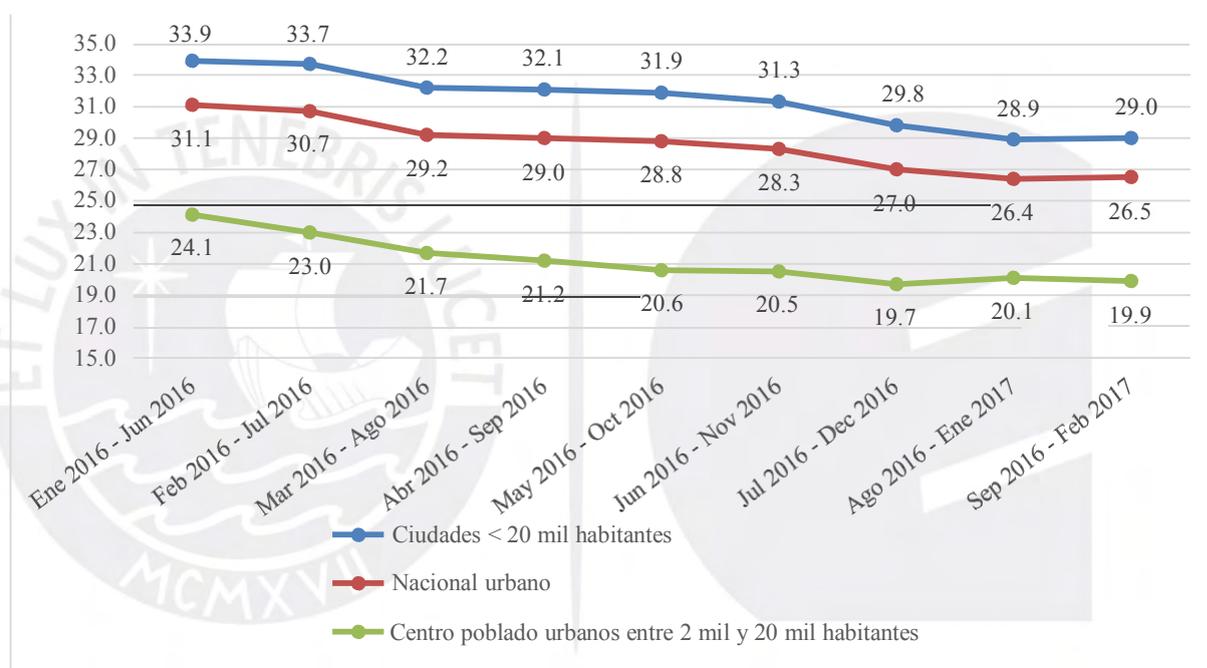


Figura 10. Población del área urbana víctima de algún hecho delictivo (cifras semestrales de agosto de 2015 a febrero de 2017).

Adaptado de *Estadísticas de Seguridad Ciudadana – Informe Técnico No 2* (p. 1), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/seguridad_ciudadana_mar2017.pdf.

La situación de déficit de infraestructura es uno de los grandes problemas que enfrenta el Perú, porque lo coloca en desventaja frente a otros países de la región y restringe el crecimiento de las empresas peruanas. La Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN, 2015) indicó que la brecha de infraestructura para el período 2016-2025

asciende a US\$ 159,549 millones, donde los sectores transporte, energía, telecomunicaciones y salud son los más deficitarios. Asimismo, tomando como ejemplo el sector transporte, se tiene una brecha de inversión en infraestructura de US\$ 57,499 millones a largo plazo y se espera una inversión estimada de US\$ 40,336 millones en este sector durante el período 2016-2025, lo cual podría cubrir el 70% de la brecha. Sin embargo, es importante resaltar que algunos proyectos de inversión no se consideran viables en el período analizado, lo que podría ocasionar que la brecha no varíe. Situaciones similares ocurren con otros sectores.

Respecto de las comunicaciones, el Perú cuenta con un total de 45 puertos para 2014, en los cuales se tiene 88 terminales portuarios (TP), que a su vez contienen 90 instalaciones portuarias (IP). Con relación a su ubicación geográfica, 57 IP son marítimas, 30 IP son fluviales y 3 IP son lacustres. Por el alcance y ámbito, 38 IP son nacionales y 52 IP son regionales. De estas IP, 45 son públicas (concesionadas y no concesionadas) y 45 son privadas. En la Figura 11 se muestran las instalaciones portuarias, según su alcance y ámbito por departamento (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2016a). En la Figura 12 se muestra el estado de los puertos del Perú según su ubicación.

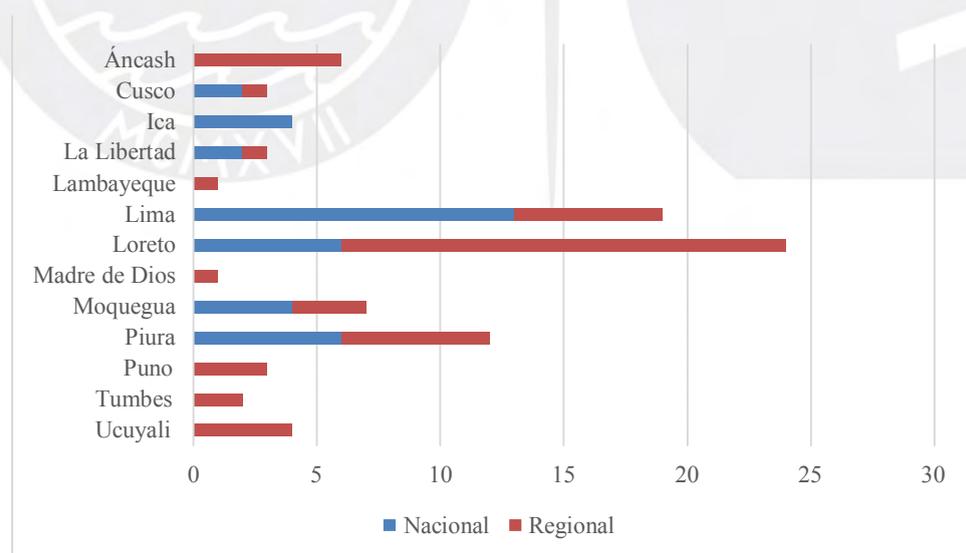


Figura 11. Instalaciones portuarias, según su alcance y ámbito por departamento, 2014. Tomado de *Anuario Estadístico 2015* (p. 51), por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2016a. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2015.pdf.



Figura 12. Mapa de ubicación de los principales puertos del Perú. Tomado de *Memoria Institucional 2015*, por la Autoridad Portuaria Nacional (APN), 2015a. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/site/wp-content/uploads/2016/03/pdf/38V4NN0LQDXCRTBCXQGPPSWLYAE6VZWRHB9F.pdf>.

Según la Autoridad Portuaria Nacional (APN, 2015a) se movilizaron 86.2 millones de toneladas métricas (TM) de mercancías en todo país en 2015, de las cuales 43.8 millones se movilizaron por terminales portuarios de uso privado (50.9% del total), mientras que los terminales portuarios de uso público movilizaron 42.3 millones de TM. Dentro los principales puertos en 2015, se tiene el puerto de Callao que moviliza el 42.2% de TM del total nacional; en segundo lugar está el puerto de Matarani, ubicado en el departamento de Arequipa, y en tercer lugar se encuentra el puerto de Paita, ubicado en Piura. Los terminales portuarios de Paita y Matarani incrementaron su movimiento de carga en 2015 en un 28.7% y 12.2% respectivamente, mientras que el terminal de embarque de minerales en el Callao y el terminal portuario General San Martín incrementaron su movimiento de carga en un 103.4% y 3.5%, respectivamente. En la Tabla 6 se observa los principales puertos, las TM movilizadas y los productos principales en 2015.

Tabla 6

Principales Terminales Portuarios a 2015

Puertos	Millones de toneladas	% Exportación	Moviliza
Callao (Lima)	43.4	48.20	Todo tipo de carga, carga suelta, ya sean granos, fertilizantes, automóviles, equipos pesados, además de líquidos como diversos combustibles
Matarani (Arequipa)	3.8	4.22	Concentrado de mineral, cátodos de cobre, trigo, harina de pescado, vehículos usados, palanquilla.
Paíta (Piura)	2.24	2.49	Hidrobiológicos y agrícolas en contenedores pota, mango, banano, café y harina de pescado, graneles sólidos, graneles líquidos
Salaverry (La Libertad)	2.13	2.37	Graneles sólidos (trigo, maíz, fertilizantes y minerales)
General San Martín (Pisco)	1.69	1.88	Productos agrícolas
Ilo (Moquegua)	0.529	0.59	Graneles sólidos
Iquitos (Loreto)	0.41	0.46	Graneles sólidos
Yurimaguas (Loreto)	0.094	0.10	Productos industriales y alimentos

Nota. Adaptado de *Actualización del Plan Nacional de Desarrollo Portuario*, por la Autoridad Portuaria Nacional (APN), 2015b. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/site/plan-nacional-de-desarrollo-portuario/procesos-de-actualizacion-del-pndp/actualizacion-del-plan-nacional-de-desarrollo-portuario.aspx>.

Según el MTC (2016a), respecto de las vías de ferrocarriles, el país ha ido perdiendo cobertura y en la actualidad se tiene solo 1,700 kms. de rieles de uso público en ocho redes ferroviarias, de los cuales 1,480 están concesionados. En la Figura 13 se muestra la infraestructura ferroviaria y su ámbito.

Se tiene la línea del Ferrocarril Central, cuya actividad principal es la minera y que cuenta con una extensión de 490 kms. y une el puerto del Callao con la Oroya, Cerro de Pasco, Jauja y Huancayo; la línea del Ferrocarril del Sur, que cuenta con una extensión de 855 kms. y une el puerto de Matarani (Arequipa), con Juliaca y Cusco, donde se movilizan los minerales de Cerro de Pasco, además de metales, petróleos y derivados, productos agropecuarios y carbón; la línea Ferrocarril del Sur Oriente, con una extensión de 135 kms., que conecta Cusco y los atractivos turísticos de Machu Picchu y el Valle Sagrado. Dentro de las líneas no concesionadas se tienen el Ferrocarril del Centro, con 129 kms., que une

Huancayo y Huancavelica; el tramo que une Tacna (sur del Perú) con Arica (norte de Chile) con una extensión de 60 kms.; el ferrocarril Toquepala - Ilo - Cuajone, con una extensión de 128 kms., donde se movilizan productos mineros e insumos para el funcionamiento de las minas de uso de Southern Copper Corporation, el mayor operador ferroviario del Perú por el volumen en tráfico. En la Figura 14 se pueden ver las líneas férreas con las que cuenta el país.

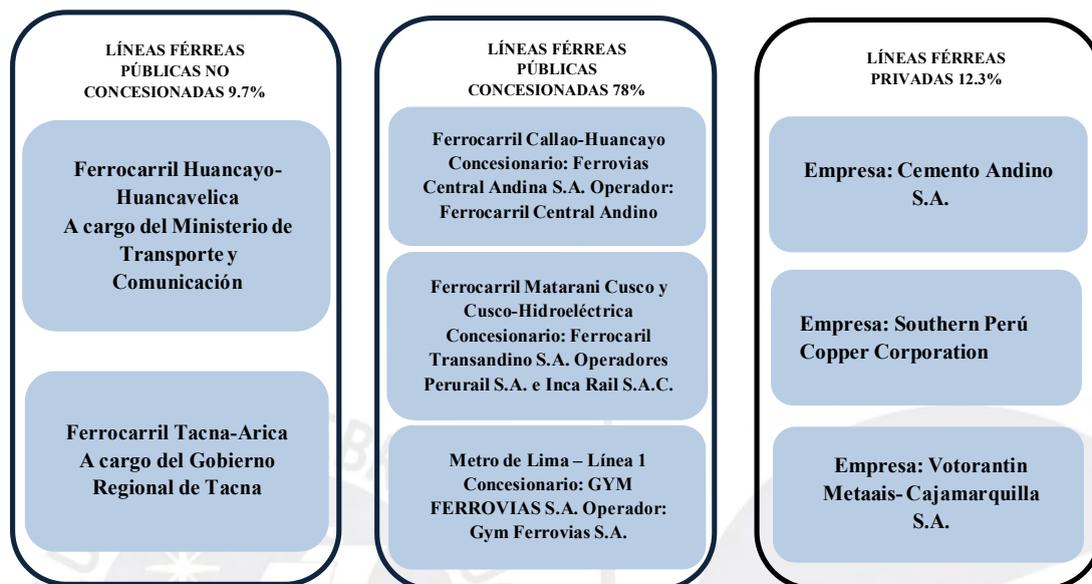


Figura 13. Infraestructura ferroviaria en el Perú, 2014.

Adaptado de *Anuario Estadístico 2015* (p. 45), por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2016a. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2015.pdf.

El Perú cuenta con 126 aeródromos (72 de propiedad pública y 54 de propiedad privada). De los aeropuertos, 11 son internacionales, 12 nacionales y siete regionales (ver Figura 15). Las ciudades más visitadas de enero a julio de 2016 fueron Cusco, con un incremento de 13.3% respecto del mismo período de 2015; Arequipa, con un incremento de 8.6%; Iquitos, con una disminución de 9.4%; y Piura, con un incremento de 5.6%. Asimismo, se atendieron 29 destinos nacionales, operados por ocho aerolíneas, y desde Lima se atendieron 43 destinos internacionales operados por 31 aerolíneas (MTC, 2016a).

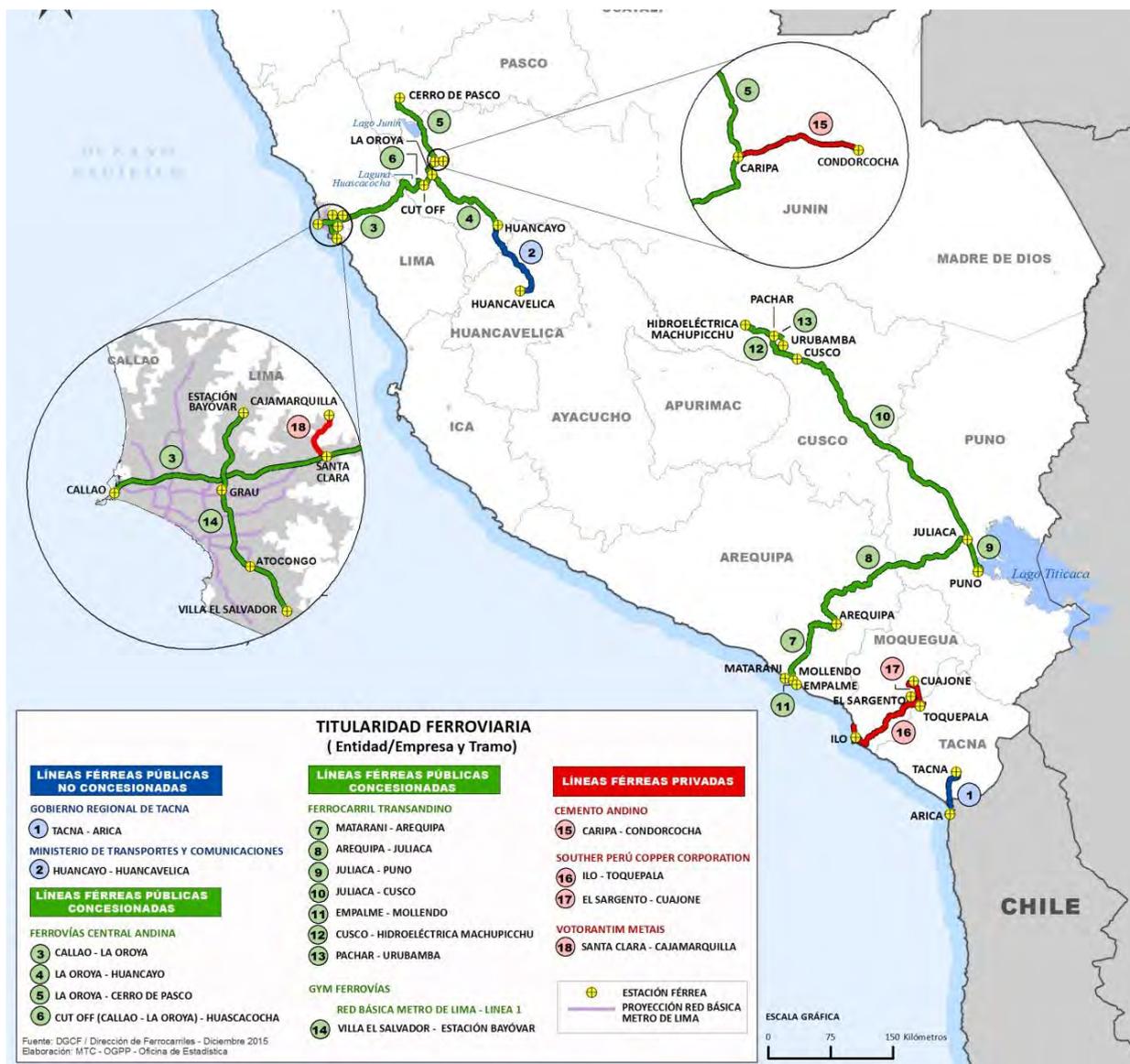


Figura 14. Infraestructura ferroviaria del Perú a 2014. Tomado de *Anuario Estadístico 2015* (p. 47), por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2016a. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2015.pdf.

El Sistema Nacional de Carreteras (MTC, 2016a) señaló que existía un total de 16,440 rutas a 2015, de las cuales 145 corresponden a la Red Vial Nacional (16.4%), 393 a la Red Vial Departamental (16.7%) y 15,902 a la Red Vial Vecinal (67%). De la red vial existente, el 13.2% corresponde a carreteras pavimentadas y el resto a carreteras no pavimentadas (ver Figura 16). La longitud de la red vial existente al 2015 es de 165,372 kms. Los departamentos de Arequipa, Puno, Ancash y Lima presentan mayor superficie pavimentada en sus carreteras. Los departamentos de Cusco, Cajamarca y Ayacucho tienen la mayor longitud de

vías sin pavimentar (los referidos departamentos presentan las mayores longitudes de red vial vecinal) (MTC, 2016a).

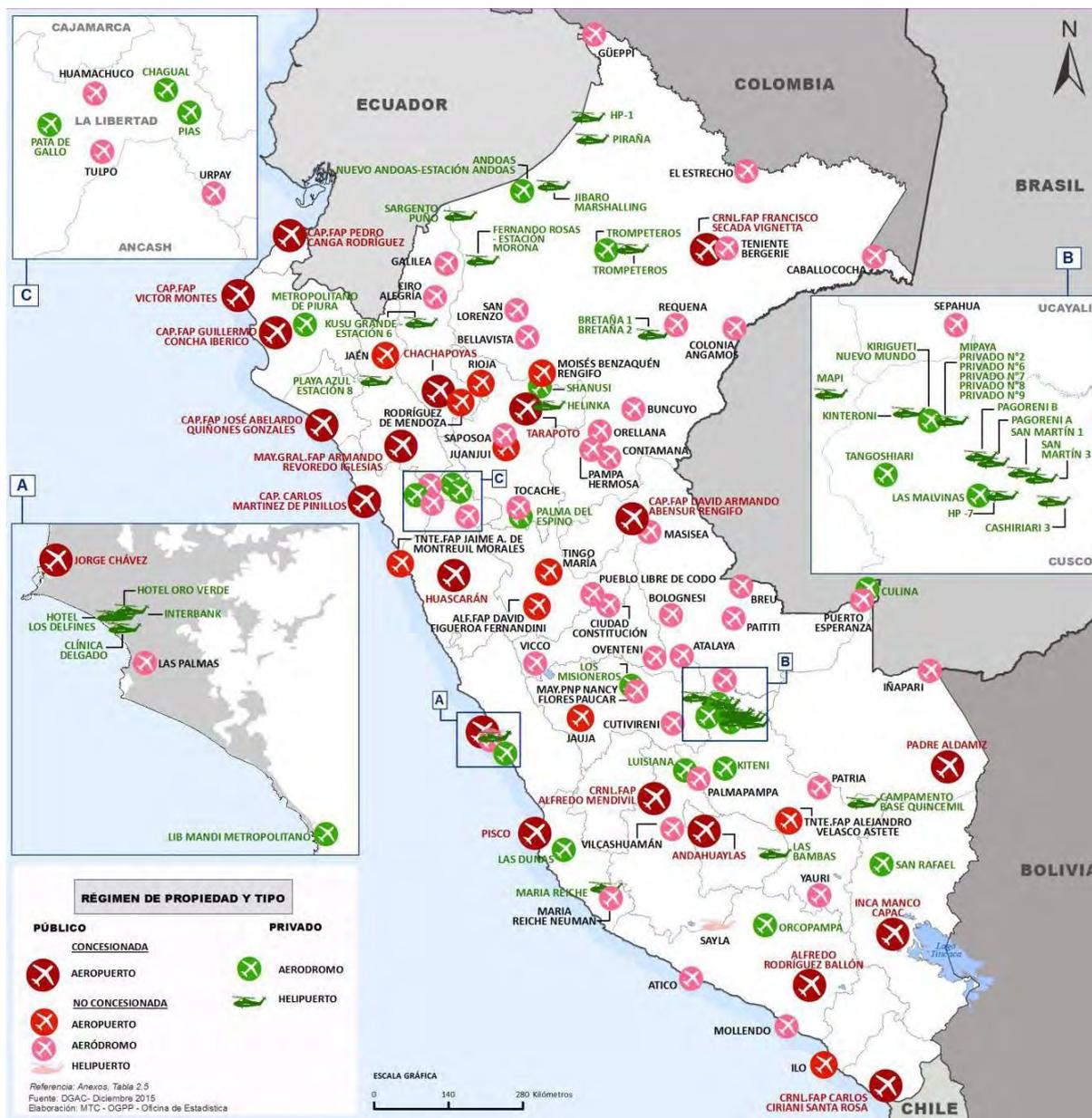


Figura 15. Infraestructura aeroportuaria del Perú a 2014.

Tomado del *Anuario Estadístico 2015* (p. 50), por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2016a. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2015.pdf.

Según José Gallardo (comunicación personal, 19 de abril del 2017), Ministro de Transporte y Comunicaciones durante el período 2014 – 2016, en dicho sector se tiene como objetivos estratégicos: (a) la implementación de la Red Vial Nacional, la cual hasta 2016 se encuentra pavimentada en un 86.2%; (b) la implementación de las seis líneas de metro y los

trenes de cercanía hacia la ciudad de Lima; (c) la inclusión digital, donde se ha tendido 13,500 kms. de fibra óptica de la Red Dorsal Nacional y se debe implementar 30,000 kms. de las redes nacionales, y (d) la modernización de los puertos y aeropuertos del país (ver Apendice C).

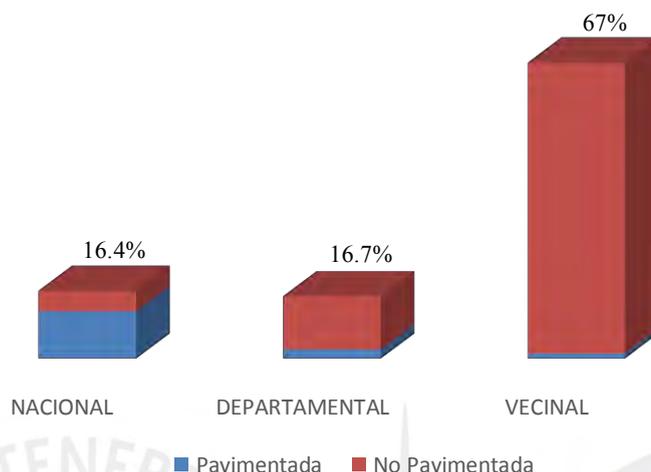


Figura 16. Infraestructura vial del SINAC, según red vial existente a 2014. Tomado del *Anuario Estadístico 2015* (p. 38), por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2016a, Lima, Perú: Autor (http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2015.pdf).

El PBI registró un crecimiento de 3.3% en el año 2015, mientras que en 2014 creció 2.4%. Según se observa en la Tabla 7, la tasa de crecimiento del PBI del país ha disminuido en el período de 2010 a 2014, sin embargo, es mayor respecto a los países de la región, salvo el caso de Bolivia que experimentó tasas de crecimiento superiores al Perú en los últimos tres años.

El aumento de la actividad económica en 2015 estuvo impulsado principalmente por el dinamismo de los sectores primarios como minería y pesca. Aunque algunas actividades del sector primario, tales como la agricultura y pesca de anchovetas, se vieron afectadas por el fenómeno El Niño, los sectores primarios fueron los que más contribuyeron al crecimiento de 2015, especialmente por la mayor producción minera de cobre en los yacimientos de

Antamina, Toromocho, Antapaccay y Cerro Verde, así como el inicio de operaciones de Constancia y Las Bambas (BCRP, 2015).

Tabla 7

Crecimiento del PBI de Países Sudamericanos como Porcentaje Anual

País	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Argentina	4.06	-5.92	10.13	6.00	-1.03	2.41	-2.51	2.65
Bolivia	6.15	3.36	4.13	5.20	5.12	6.80	5.46	4.85
Brasil	5.09	-0.13	7.53	3.97	1.92	3.01	0.50	-3.77
Chile	3.29	-1.04	5.75	5.84	5.46	3.98	1.88	2.31
Colombia	3.55	1.65	3.97	6.59	4.04	4.87	4.39	3.08
Ecuador	6.36	0.57	3.53	7.87	5.64	4.95	3.99	0.16
América Latina y el Caribe (todos los niveles de ingreso)	3.98	-1.72	5.77	4.38	2.82	2.76	0.91	-0.18
Perú	9.13	1.10	8.33	6.33	6.14	5.85	2.35	3.25
Paraguay	6.36	-3.97	13.09	4.34	-1.24	14.04	4.72	2.96
Uruguay	7.18	4.24	7.80	5.16	3.54	4.64	3.24	0.98
Venezuela	5.28	-3.20	-1.49	4.18	5.63	1.34	-3.89	NA

Nota. Tasa de crecimiento anual porcentual del PIB a precios de mercado en moneda local, a precios constantes. Los agregados están expresados en dólares de los Estados Unidos a precios constantes del año 2010. Adaptado de *Crecimiento del PIB (% anual)*, por el Banco Mundial, 2016d. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2015&locations=AR-BO-BR-CL-CO-EC-ZJ-PE-PY-UY-VE&start=2008&view=chart>.

Según se observa en la Tabla 8, el sector minería es el más importante y representó el 21.2% del PBI en 2016, dado que el Perú es uno de los principales productores a nivel mundial de plata, cobre, zinc, estaño, entre otros. Es de resaltar también la fuerte contracción del sector pesca en 10.1% debido a la poca extracción de la anchoveta relacionada a anomalías en la salinidad del mar (BCRP, 2017a). Para 2017 la actividad económica se verá afectada principalmente por las consecuencias del fenómeno El Niño que impactará al sector agropecuario, pesca y manufactura, así como a la implementación de diversos proyectos de infraestructura. Tradicionalmente, el Perú es un país agrícola con tierras de cultivo para producir una variedad de productos, donde el 23.5% de la población económicamente activa trabaja en este sector, a pesar de esto la agricultura solo representó 0.6% del PBI en 2016.

La balanza comercial del Perú fue positiva desde 2002 hasta 2013. En 2014 y 2015, la balanza comercial tuvo déficit de US\$ 3,150 millones, como se observa en la Figura 17. La

disminución de las ventas al exterior estuvo asociada principalmente con una mayor contracción de los precios de exportación, aunada a la disminución en el volumen de productos tradicionales. Según el BCRP (2015), se estima que las exportaciones tradicionales continuarán aumentando hasta 2017, dado el incremento en la capacidad de producción de los proyectos de cobre y por las mayores exportaciones no tradicionales. Como resultado, mejorará sustancialmente la balanza comercial en los próximos dos años.

Tabla 8

PBI por Sectores Económicos

	2015	2016	2017*		2018*	
			Dic.16 RI	Mar.17 RI	Dic.16 RI	Mar.17 RI
Agropecuario	3.2	1.8	2.8	2.5	5.0	4.9
Agrícola	2.0	0.6	2.3	1.7	5.5	5.4
Pecuario	5.2	3.6	3.6	3.7	4.2	4.2
Pesca	15.9	-10.1	34.7	13.6	5.7	20.4
Minería e hidrocarburos	9.5	16.3	7.4	6.9	5.1	5.9
Minería metálica	15.7	21.2	7.5	6.9	5.0	5.9
Hidrocarburos	-11.5	-5.1	7.1	6.8	6.6	6.4
Manufactura	-1.5	-1.6	3.5	2.2	4.0	3.8
Recursos primarios	1.8	-0.5	10.0	6.8	4.1	6.7
Manufactura no primaria	-2.6	-2.0	1.7	0.8	4.0	3.0
Electricidad y agua	5.9	7.3	5.5	4.6	5.0	4.5
Construcción	-5.8	-3.1	3.6	1.8	5.5	6.0
Comercio	3.9	1.8	3.3	2.4	3.8	3.3
Servicios	4.2	3.9	3.9	3.4	3.8	3.5
PBI	3.3	3.9	4.3	3.5	4.2	4.1
PBI primaria	6.8	9.8	7.1	6.0	5.0	6.0
PBI no primario	2.4	2.3	3.5	2.9	4.0	3.6

Nota. RI: Reporte de Inflación. *Corresponde a cifras proyectadas. Adaptado de *Reporte de Inflación - Marzo 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018* (p. 39), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017^a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>.

Con el fin de fortalecer el sector exportación y de garantizar el ingreso de los productos y servicios a mercados internacionales, el Perú empezó a negociar acuerdos comerciales con los países a los que más exportaba. Para 2015, el Perú tiene 20 acuerdos comerciales en vigencia, cinco están por entrar en vigencia y cuatro en negociación (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017a). Entre los principales

acuerdos comerciales se tienen: (a) la Alianza del Pacífico, acuerdo de integración regional conformada por Chile, Colombia, México y Perú; (b) Tratado de Libre Comercio (TLC) con EE.UU.; (c) Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC); (d) TLC con China; (e) Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), y (f) Acuerdo de Asociación Económica con Japón (ver Figura 18). En estos acuerdos principalmente se negocia el acceso a mercados, administración aduanera, reducción de barreras arancelarias, políticas de competencia, propiedad intelectual, protección de inversiones, etc., y traen muchos beneficios para la economía, ya que contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas brindando garantías para la inversión extranjera y ayudando a competir en igualdad de condiciones (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016a).

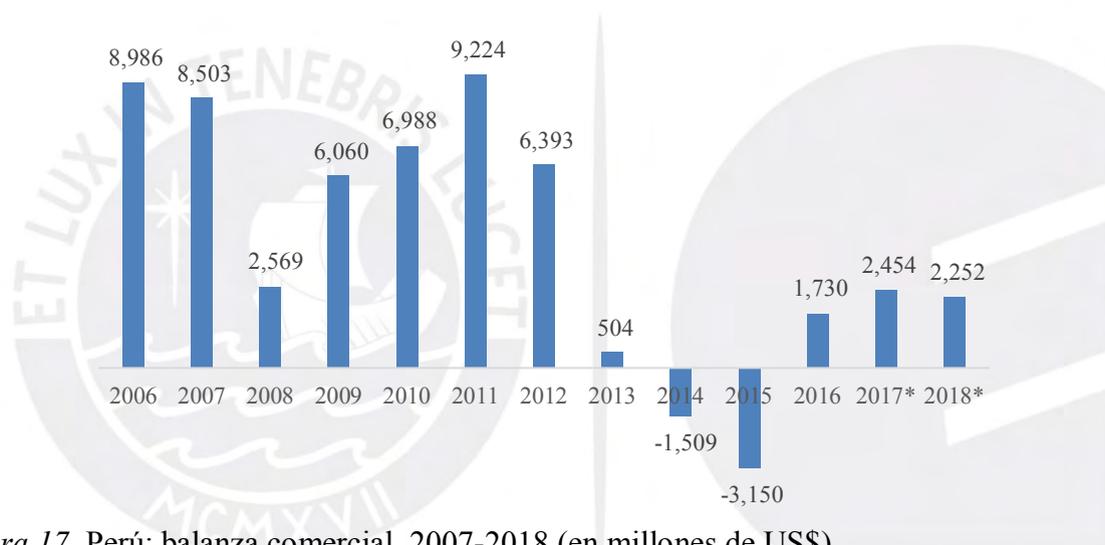


Figura 17. Perú: balanza comercial, 2007-2018 (en millones de US\$).

Nota: *Proyección. Adaptado de *Memoria 2015*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015.pdf>.

EY (2015) indicó que los mercados productivos no tradicionales con mayor crecimiento en las exportaciones fueron el agropecuario (3.6%) y artesanías (68.8%) durante el año 2014. Los principales productos exportados en 2015 fueron quinua, mangos, espárragos, plátanos orgánicos, uvas, arándanos, palta, cacao, alcachofas, mandarina, páprika y capsicums, fosfatos de calcio naturales, cable de cobre refinado, pota, calamar y calamar gigante. Respecto de los productos tradicionales, los más importantes fueron oro, cobre,

plata, plomo, zinc, gas, aceite de petróleo, café y harina de pescado. La Figura 19 muestra el mapa de las principales actividades económicas en el Perú.



Figura 18. Acuerdos comerciales.

Tomado de *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016* (p. 66), por EY, 2015. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru/.



Figura 19. Principales actividades económicas en las regiones del Perú.

Tomado de *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017* (p. 25), por EY, 2016a. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf).

Según el reporte del BCRP (2017a), la inflación se ha mantenido por encima del rango meta desde setiembre de 2016. La tasa de interés de referencia es de 4%. Debido a que la oferta de los alimentos ha disminuido, se proyecta que la inflación se ubique por encima de

su límite superior durante el primer semestre de 2017, para terminar justo en el rango meta para el segundo semestre de 2017. Asimismo, se proyecta que para inicios de 2018 esté en 2%, debido a la escasez de agua que se presentó a fines de 2016 y a factores asociados con el fenómeno El Niño. En la Figura 20 se muestra la tasa de inflación y el rango meta desde febrero de 2004.



Figura 20. Inflación y meta de inflación (variación porcentual de los últimos 12 meses). Tomado de *Reporte de Inflación - Marzo 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018* (p. 94), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/report-de-inflacion-marzo-2017.pdf>.

La inversión extranjera, que incluye únicamente los aportes efectuados al capital social de una empresa peruana proveniente del exterior y canalizada a través del Sistema Financiero Nacional Registro de Inversión Extranjera, a cargo de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), ha aumentado gradualmente desde 2005 (ver Figura 21).

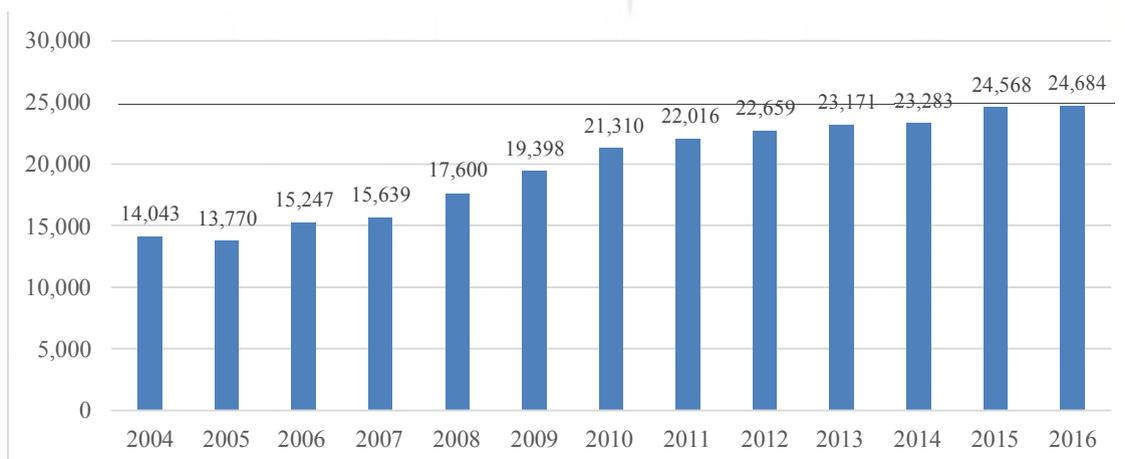


Figura 21. Saldo de inversión extranjera directa (en millones de US\$).

Adaptado de *Estadísticas de Inversión Extranjera*, por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), 2016^a. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>.

Según ProInversión (2016a), el saldo de inversión extranjera como aportes al capital alcanzó los US\$ 24,568 millones en 2015, pese a la desaceleración de la economía global. Dentro de América Latina y el Caribe, Brasil fue el mayor receptor de inversión extranjera directa (IED), México ocupó el segundo lugar y Chile el tercer mayor receptor. La IED representa casi 4% del PBI de Perú, porcentaje superior al promedio en Sudamérica (ver Figura 22).

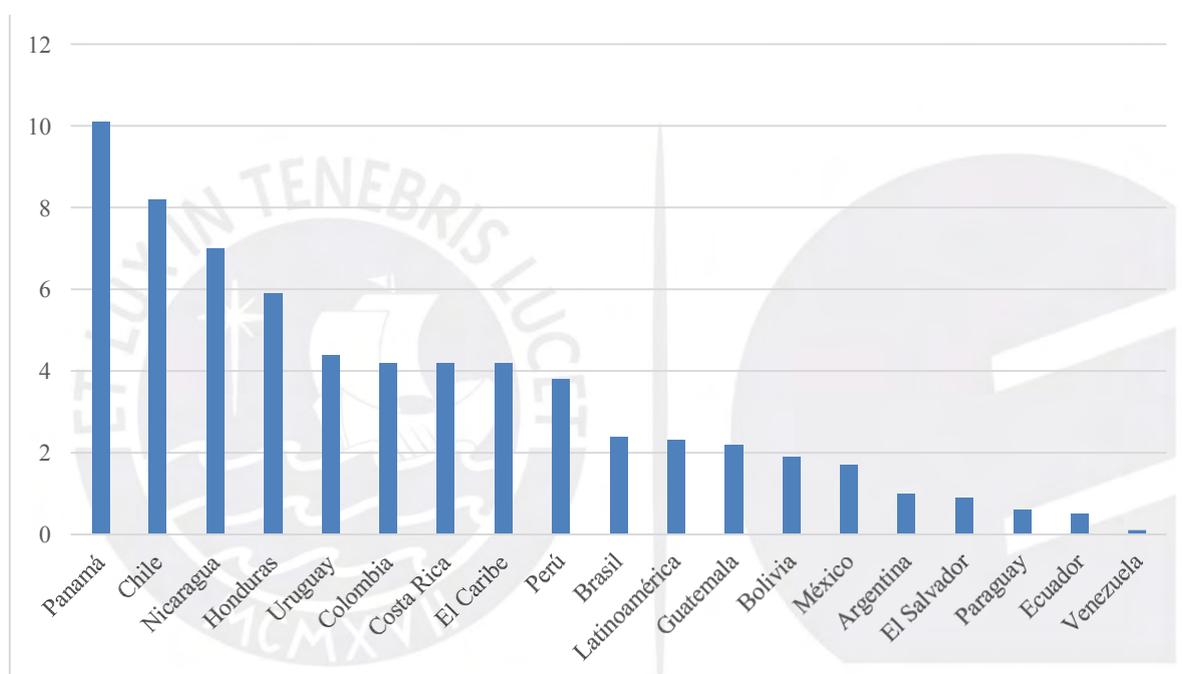


Figura 22. Inversión directa extranjera como proporción del PBI, América Latina y el Caribe, 2014.

Adaptado de *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe, 2015* (p. 38), por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38214/4/S1500535_es.pdf.

Respecto de la distribución de los aportes por sectores de destino, el 87% se concentró en los sectores de minería, finanzas, comunicaciones, industria y energía, como se puede ver en la Figura 23. En el Perú se realizaron tres de las cinco mayores adquisiciones de empresas en América Latina en 2014, pero las transferencias de propiedad se dieron entre las empresas extranjeras y no tuvieron ningún efecto neto sobre los flujos de IED. Dos empresas chinas

aumentaron su presencia en el Perú: China Minmetals Corporation compró la mina de cobre Las Bambas de la empresa Glencore de Suiza por US\$ 7,005 millones y la National Petroleum Corporation de China (CNPC) adquirió los activos de la empresa brasileña Petrobras Energía Perú por US\$ 2.6 mil millones. España, Reino Unido y Estados Unidos son las principales fuentes de aportes de capital hacia el Perú, representando el 50% del saldo de IED.

Respecto del turismo en 2014, este sector generó US\$ 3,832 millones de divisas al país. Entre los sectores no tradicionales, el turismo fue el segundo sector generador de divisas después de la agroexportación (US\$ 4,231 millones). Como se observa en la Tabla 9 el turismo viene creciendo en los últimos años, en los que la mayoría de turistas visitan los departamentos de Lima y Cusco, representando el 100% y 50% del flujo turista, respectivamente (ver Tabla 10). Cabe resaltar que Lima es la ciudad más visitada debido a que posee el único aeropuerto acondicionado para recibir vuelos internacionales.

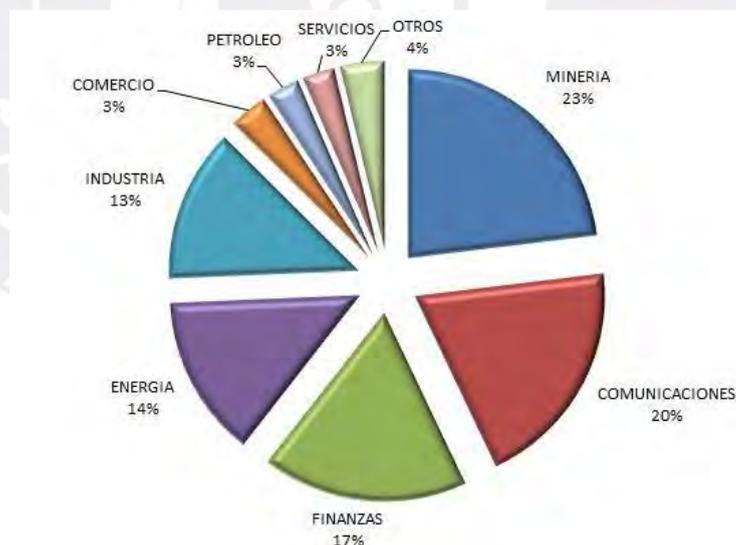


Figura 23. Saldo de inversión extranjera directa por sector económico (en millones de US\$). Tomado de *Estadísticas de Inversión Extranjera*, por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), 2016a. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>).

En cuanto al cambio climático el Perú es considerado uno de los países que se podrían ver más afectados. En julio de 2016, el Perú ratificó el Acuerdo de París, el cual entró en

vigencia el 4 de noviembre del mismo año en Marrakech. Con este acuerdo, el Perú asume el compromiso de aumentar la resiliencia y sostenibilidad de los ecosistemas, así como bajar las emisiones de gases de efecto invernadero en 30%. Cabe señalar que el 80% de las emisiones proviene de los sectores de agricultura y energía (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2016a).

Tabla 9

Perú: Número de Turistas Extranjeros, Enero de 2014 a Julio de 2016

Cambio	2014	2015	2016*	Variación % 2016/2015*
Total	3,214,934	3,455,709	2,143,754	6.8
Enero	266,299	298,225	304,712	2.2
Febrero	268,118	295,126	324,369	9.9
Marzo	266,479	274,152	300,342	9.6
Abril	241,635	262,713	276,086	5.1
Mayo	264,283	268,354	296,146	10.4
Junio	245,733	275,926	276,779	0.3
Julio	299,154	332,645	365,320	9.8
Agosto	291,276	305,699	-	-
Setiembre	254,394	270,498	-	-
Octubre	274,695	301,735	-	-
Noviembre	257,567	272,924	-	-
Diciembre	285,301	297,712	-	-

Nota. Tomado de *Perú: Síntesis Estadística 2016* (p. 105), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf.

Tabla 10

Porcentaje de Turistas por Departamento

Departamento	% de visitas
Lima	100
Cusco	49.9
Puno	18.6
Arequipa	14.7
Ica	14.4
Madre de Dios	4.2
La Libertad	3.5
Loreto	3.4
Piura	2.8
Ancash	2
Lambayeque	1.6
Tumbes	1.1
Tacna	0.9

Nota. Tomado de *Perú: Síntesis Estadística 2016* (p. 108), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf.

1.2 Conclusiones

El Perú cuenta con muchas ventajas comparativas que deben ser aprovechadas para aumentar su diversificación económica. Es de suma importancia que las exportaciones tengan mayor valor agregado, con el apoyo de una mejor infraestructura y el desarrollo de capacidades, así como el uso de tecnologías.

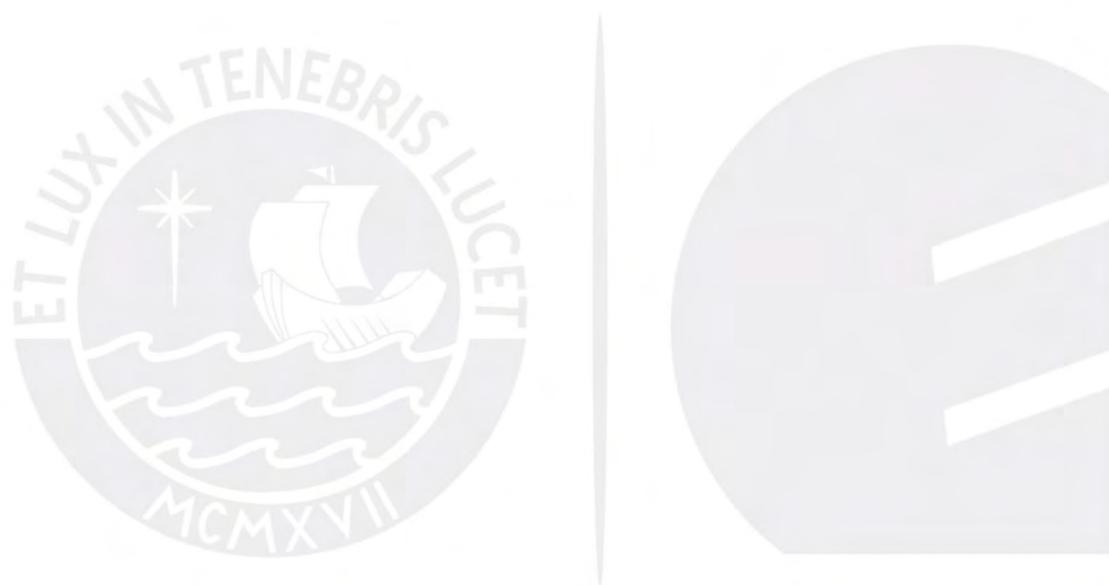
El crecimiento económico que ha tenido el Perú refleja que ha podido manejar de manera adecuada su economía, la inflación y otros indicadores, pese a los problemas mundiales. Pero este crecimiento no ha llegado a todos los departamentos del Perú; ello se ve reflejado en los índices de pobreza, los cuales muestran que aún hay población en situación de pobreza y extrema pobreza. Esta situación se ve reflejada en los índices de analfabetismo, pues la mayoría de la población analfabeta reside en zonas rurales. Si bien el gasto destinado a la educación en Perú ha aumentado, se debe resaltar la importancia de distribuir el gasto social del Estado según las necesidades de la población con el fin de disminuir las desigualdades sociales, así como reducir drásticamente la brecha en educación mediante la mejora de la educación técnica y la formación profesional. Estos factores son importantes para el desarrollo del país, pues repercuten directamente en las empresas, que no cuentan con personal calificado.

Uno de los puntos que se debe tomar en cuenta es que en el Perú existe desarticulación entre la educación técnica y universitaria. Por lo tanto, es necesario elaborar sistemas tanto para las universidades e institutos, que analicen el perfil ocupacional por competencias requeridas y que sean ajustadas a la malla curricular nacional de educación superior. Por lo tanto, existe un gran reto de formar el recurso humano con las competencias necesarias para que pueda enfrentar el mundo laboral según lo solicitado por la empresa.

Respecto de la actividad económica del Perú, esta depende principalmente de productos primarios y es vulnerable a los cambios económicos internacionales, así como a los

cambios climáticos, por lo que es necesario buscar la sostenibilidad, un adecuado cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social. Se debe contar con una adecuada infraestructura vial y servicios eficientes, una buena promoción nacional e internacional, y una eficiente seguridad ciudadana.

Por lo tanto, se requiere desarrollar un plan estratégico que fomente el desarrollo económico sostenido del país a través de la explotación de sectores como el turismo, agroindustria, acuicultura, pesquería y minería, con lo cual se logre disminuir las brechas de pobreza teniendo en cuenta las necesidades de la población.



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

2.1 Antecedentes

En el Perú existe un organismo encargado de formular y diseñar una visión compartida para el país denominado Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), fundado en 2008 y que depende de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Este organismo promueve y coordina la propuesta de un plan estratégico nacional junto con los poderes del Estado, los organismos constitucionales autónomos, los gobiernos regionales y locales, los partidos políticos y las instituciones representativas de la sociedad civil.

A 2016 existe un planeamiento estratégico denominado *El Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*”, que fue elaborado durante el gobierno del presidente Alan García Pérez y aprobado en marzo de 2011. El presidente Ollanta Humala aprobó una nueva versión del plan en junio de 2016, el cual establece como visión compartida de futuro para el siglo XXI:

Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Tenemos un Estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial.

Además, ha priorizado la desdolarización financiera y la reducción de la deuda externa, para reducir las fuentes de vulnerabilidad financiera históricamente demostrada como las de mayor impacto y severidad para la República. La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para

propiciar la equidad social, y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo una buena calidad ambiental (CEPLAN, 2016a, p. 10).

La formulación de un plan estratégico responde a la necesidad de modernizar la gestión pública del Estado peruano, orientando sus procesos en la búsqueda por identificar y solucionar los problemas de la población, priorizarlos a través de objetivos estratégicos y destinar los esfuerzos de la gestión pública a conseguir los resultados más beneficiosos para la población (CEPLAN, 2016a).

2.2 Visión

Según D'Alessio (2015), una visión debe estar compuesta por dos partes: la ideología central y la visión del futuro, además de cumplir con siete características: (a) simple, clara y comprensible; (b) ambiciosa, convincente y realista; (c) definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios; (d) proyectada a un alcance geográfico; (e) conocida por todos; (f) expresada de manera que permita crear un sentido de urgencia, y (g) una idea clara sobre el futuro de la organización. De acuerdo con estos criterios se plantea la siguiente visión de futuro para el Perú:

“Al 2030, el Perú será un país competitivo ubicado como mínimo en el puesto 25 del índice de competitividad del International Institute for Management Development (IMD). Ello se logrará con un Estado eficiente y descentralizado garantizando el desarrollo económico y social de su población, la seguridad ciudadana, y el cuidado de los recursos naturales y del medio ambiente; que genere un crecimiento sostenido de su economía buscando la diversificación productiva en el sector minero, agrícola, pesquero, turismo y energético”.

2.3 Misión

La misión de un país debe involucrar a su población, ya que ellos son el motor que permitirá, a cualquier nación, lograr sus objetivos estratégicos y alcanzar su visión. D'Alessio

(2015) señaló que la misión responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, es decir, cuál es la razón de ser del Perú como nación. Sobre esa base se establece:

“La misión del Perú es garantizar la igualdad de derechos y oportunidades para todos sus habitantes, así como el buen trato y el desarrollo de relaciones responsables y éticas con la comunidad vinculada. El país debe generar y promover las condiciones políticas, sociales y económicas necesarias para la inversión - nacional o extranjera - que garantice el desarrollo de sus actividades productivas, aprovechando sus riquezas naturales y ubicación geográfica, usando tecnologías de avanzada bajo un cuidado del medio ambiente. De esta manera se brindan productos de calidad tanto para el mercado interno como al externo, permitiendo el crecimiento del país hacia una economía de primer mundo y logrando un mayor bienestar de la población”.

2.4 Valores

Los valores servirán como guías sobre las cuales deberá estar fundamentado el accionar y la toma de decisiones de las autoridades, ciudadanos y la comunidad en general dentro del país. Dichos valores son aplicables a todas las regiones del Perú sin excepción, y tanto el Estado como las autoridades nacionales, regionales y locales deben garantizar y promover su aplicabilidad en todas las actividades realizadas dentro del país. Los valores determinados para el Perú son:

- ***Igualdad.*** El Estado debe propiciar la igualdad de derechos y oportunidades para todos sus habitantes.
- ***Libertad.*** Los ciudadanos deben tener la posibilidad de actuar y comunicarse libremente siempre que se respete el derecho de los demás y rigiéndose por la Constitución y las leyes peruanas.
- ***Transparencia.*** El gobierno debe brindar información oportuna y veraz a toda la población.

- **Gobernabilidad e institucionalidad.** Los ciudadanos, tanto residentes en el Perú como en el extranjero, deben sentir la presencia del Estado con el objetivo de canalizar sus intereses y necesidades.
- **Tolerancia.** Entendida dentro de un ambiente de democracia, donde hay un marco de convivencia entre las personas con igualdad de derechos y deberes.
- **Justicia.** Implica la existencia de un conjunto de leyes y regulaciones, en búsqueda del equilibrio y orden de la sociedad con el fin de lograr el bienestar común.

2.5. Código de Ética

El Código de Ética enfatiza los principios de una organización, establece el consenso mínimo sobre lo ético y afirma los valores de la organización (D'Alessio, 2015). Al igual que los valores, su aplicabilidad debe ser garantizada para todos sus habitantes, así como sirve de marco para el cumplimiento de los derechos y deberes. Dentro de este marco se establecen los siguientes principios como Código de Ética para el Perú:

- Velar por los derechos de todos los ciudadanos peruanos dentro de las leyes y regulaciones del país, siendo de vital importancia el respeto, la buena convivencia, la seguridad ciudadana de las personas y sociedad en general.
- Rechazar todo acto de corrupción como Estado y de sociedad, propiciando un actuar transparente y estableciendo las sanciones frente a estos actos de corrupción.
- Rechazar todo tipo de discriminación dentro del territorio nacional. Se debe respetar la libertad de pensamiento, culto y costumbres de todas las personas.
- Conservar y buscar la sostenibilidad de todos los recursos existentes en las diferentes regiones del país, lo cual implica garantizar la protección del medio ambiente.
- Proteger y garantizar la soberanía e integridad territorial, aérea y marítima del país dentro de un marco de buenas relaciones con los países limítrofes y la comunidad internacional en general, y el respeto a los tratados internacionales firmados.

2.6. Conclusiones

El horizonte de tiempo de la visión del Perú hacia 2030 se ha considerado teniendo en cuenta un período prudencial para que el país logre sus objetivos de largo plazo en sectores considerados clave, como la agroindustria, el turismo y las telecomunicaciones. Una vez establecida la situación actual, el qué queremos ser y cuál será el motor para lograrlo, junto con los principios planteados en los valores y código de ética, se inicia el desarrollo del planeamiento estratégico que permitirá construir la imagen deseada del Perú hacia 2030.



Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa del Perú comprende el análisis tridimensional de Hartman, el análisis de competitividad y el análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico (análisis PESTE). Los resultados de estos análisis permiten el desarrollo de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE). El análisis de la organización y sus competidores, más el análisis PESTE, permiten la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR), de acuerdo con D'Alessio (2015).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (1989, citado en D'Alessio, 2015), en su teoría tridimensional de las relaciones entre naciones, mencionó tres grandes dimensiones que se debe evaluar con mucho cuidado: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente y que tratan de alcanzar a cualquier costo (D'Alessio, 2015). El Estado peruano, mediante el CEPLAN, ha desarrollado el Plan Bicentenario, un Plan Estratégico de Desarrollo Nacional para 2021 donde se definen seis ejes estratégicos (CEPLAN, 2016a):

- *Derechos fundamentales y dignidad de las personas*, cuyo objetivo es garantizar la plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas. Implica que todos los ciudadanos tengan acceso a una justicia autónoma, eficiente y confiable.
- *Oportunidades y acceso a los servicios*, cuyo objetivo es la igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios básicos (educación, salud, vivienda, seguridad ciudadana y seguridad alimenticia).
- *Estado y gobernabilidad*, que tiene como objetivo lograr un Estado democrático y descentralizado que funcione con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus

diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía, garantizando la seguridad nacional.

- *Economía, competitividad y empleo*, pilares que buscan lograr una economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad.
- *Desarrollo regional e infraestructura*, que busca el desarrollo de las regiones en forma equilibrada, dotándolas de la infraestructura adecuada.
- *Recursos naturales y ambientales*, cuyo objetivo es la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, que permita una buena calidad de vida a las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo.

El Perú tiene un plan de incorporación a la OCDE para 2021. La OCDE es un foro intergubernamental único en donde los gobiernos de 31 democracias y economías de mercado evalúan y sugieren el diseño de políticas públicas con los mejores estándares, las cuales garanticen el desarrollo de los países a largo plazo. Las políticas públicas buscan hacer frente a los desafíos económicos, sociales y de gobernanza, así como aprovechar las oportunidades de cada país (CENTRUM Católica, 2016a).

El Ranking de Competitividad Mundial del IMD constituye uno de los principales indicadores sobre la posición competitiva de los países. Analiza 63 países, teniendo en cuenta los datos estadísticos y encuestas realizadas por la propia organización (CENTRUM Católica, 2016a). Desde 2008, el Perú está incluido en el ranking debido a la alianza estratégica del IMD con CENTRUM Católica. El ranking del IMD basa sus mediciones en cuatro pilares:

- El desempeño económico, donde se evalúan la economía del país, el comercio internacional, la inversión extranjera, el empleo y los precios, es decir, la situación macroeconómica del país.

- La eficiencia gubernamental, donde se evalúan las finanzas públicas, la política fiscal, el marco institucional, la legislación para los negocios y el marco social. Con este pilar se analiza el grado en que las políticas estatales dirigen la competitividad del país.
- La eficiencia en los negocios, donde se evalúan la productividad y eficiencia, el mercado laboral, las finanzas, las prácticas gerenciales, y las actitudes y valores. Este pilar analiza cómo el desenvolvimiento innovador, rentable y responsable de las empresas afecta el entorno nacional.
- La infraestructura, donde se evalúan la infraestructura básica, tecnológica y científica, la salud, el medio ambiente y la educación. Este pilar analiza cómo las empresas satisfacen la necesidad de recursos básicos, tecnológicos, científicos y humanos.

Para el análisis de los intereses nacionales, se tomará en cuenta el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, el Plan de Incorporación del Perú a la OCDE y el Ranking de Competitividad Mundial. La Matriz de Interés Nacional del Perú muestra intereses comunes y opuestos que presenta con una serie de países. Es importante resaltar la presencia de Chile en diferentes intereses nacionales y en sentidos contrapuestos. La controversia de delimitación marítima entre Perú y Chile, que se originó en 1929, fue resuelta por la Corte Internacional de Justicia en 2014; sin embargo, sigue habiendo diferencias en la relación entre el Perú y Chile, como por ejemplo los reclamos de origen del pisco y otros productos. Los acuerdos comerciales que se tienen con países, como los EE.UU. y China, son de vital importancia para el Perú ya que estos dos países representan, aproximadamente, el 37% de todas las exportaciones de Perú, en valor. Como se puede observar en la Tabla 12, China fue el principal país de destino de las exportaciones peruanas en el año 2016, principalmente de productos tradicionales, y presentó un incremento de 14.59% respecto del año 2015. Asimismo, EE.UU. es el segundo socio comercial del Perú y mostró una expansión de

24.64% debido al incremento en el volumen exportado de oro, gasolina sin plomo, uvas y otros minerales (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2017a). La asociación con países en la región es vital para negociar tratados comerciales con otros bloques económicos, como la Unión Europea. La Alianza del Pacífico, conformada por Chile, Colombia, México y el Perú, es actualmente el bloque comercial con más potencial para impulsar un mayor crecimiento, desarrollo económico y competitividad de la economía peruana. Cabe destacar que el principal destino de las exportaciones peruanas en el año 2016 entre los países de la Alianza del Pacífico fue Chile, a pesar de presentar una reducción de 6.17% con respecto del año 2015 (ver Tabla 11).

Tabla 11

Perú: Principales Destinos de Exportación, 2015-2016 (Valor FOB en Miles de Dólares)

País destino	2015	2016	Variación
	Valor FOB USD.	Valor FOB USD.	
China	7,410.62	8,491.50	14.59%
Estados Unidos	5,025.60	6,263.74	24.64%
Suiza	2,677.08	2,571.65	-3.94%
Canadá	2,408.74	1,685.63	-30.02%
Japón	1,117.35	1,263.91	13.12%
España	1,091.99	1,220.78	11.79%
Corea del Sur	1,086.92	1,393.73	28.23%
Chile	1,077.83	1,011.29	-6.17%
Brasil	1,072.57	1,204.90	12.34%
Alemania	926.89	890.66	-3.91%

Nota. Adaptado de *Ranking de países*, por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), 2017^a. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/firmRanking_x_Pais.aspx.

Respecto del desarrollo de infraestructura, el Perú comparte intereses con todos sus países vecinos, en especial los intereses con Brasil son vitales por la conexión interoceánica por tierra entre el océano Pacífico y el Atlántico, atravesando la región sudamericana por su parte central. Además, la interconexión de redes eléctricas y gas con países vecinos es de interés común. El Perú también busca exportar energía eléctrica, teniendo en cuenta que se tiene una sobreoferta actual de un 50% y que habrá exceso de producción por lo menos hasta

el año 2025. EE.UU. es el principal aliado en la lucha contra el narcotráfico, un problema mundial, y es de interés común para reducir la producción de cocaína y otros derivados de la coca. Hay que considerar que el Perú es uno de los principales productores y exportadores de cocaína en el mundo.

Lima puede convertirse en el centro de conexiones aéreas —*hubs*— más importante de Sudamérica, debido a su excelente ubicación al centro del continente, a orillas del océano. Según Fabián Novak (comunicación personal, 20 de abril del 2017), director del Instituto de Estudios Internacionales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, para que el Perú pueda ser un *hub*, no solo es necesario el desarrollo de infraestructura sino también combatir el narcotráfico. Es de suma importancia erradicar la salida de productos ilícitos como la cocaína, la cual es enviada al extranjero tanto por puertos como por aeropuertos, ya que esto representa una mala imagen para el país (ver Apéndice B). Sin embargo, Colombia, Panamá y Chile también desean convertirse en un *hub* aéreo en la región, y por lo tanto, sus intereses son opuestos al Perú (ver Tabla 12).

3.1.2 Potencial nacional

Según D'Alessio (2015), los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad de un país. Estos factores se encuentran divididos en siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico-científico, histórico-psicológico sociológico, organizacional-administrativo y militar. A continuación se analizará en detalle cada uno de ellos, poniendo énfasis en aquellos que se orienten hacia la visión del Perú.

Demográfico. Según el INEI (2015a), la población censada en el año 2007 ascendió a 28'481,901 habitantes, de los cuales 49.9% eran hombres y 50.1% mujeres, con una tasa de crecimiento promedio anual de 1.14%. Respecto de la distribución de la población por edad, la Figura 24 muestra el escenario en 2015. Se puede apreciar el cambio en la distribución en la base de la pirámide de la población, formada por cohortes correspondientes a los grupos

que van desde los 0 a 19 años en 2015 hasta los 0 a 34 años en 2025. Esto ocurre debido al descenso de la mortalidad de los menores de 15 años (INEI, 2015b). Esta tendencia en la transformación de la pirámide de una figura que tiende a ser rectangular demuestra gráficamente que el Perú se encuentra en una etapa de transición hacia el envejecimiento demográfico de su población. En 2016 se proyectó que la población nacional sería aproximadamente de 31 millones de habitantes, por lo que el Perú se convertiría en el octavo país más poblado de América.

Tabla 12

Matriz de Intereses Nacionales

Intereses Nacionales	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Defensa de la soberanía territorial e integridad		Chile**	Ecuador**	
2. Calidad de vida de la población.			China* EE.UU.*	
3. Crecimiento económico		China* EE.UU.* UE*	México* Colombia* Chile*	Panamá* Costa Rica*
4. Desarrollo de infraestructura		Brasil* EE.UU.* UE*	Bolivia*	Ecuador* Chile*
5. Cooperación orientada en la lucha del narcotráfico				
6. Gobernabilidad e institucionalidad			Ecuador* Venezuela** Países OCDE*	
7. Conservación del medio ambiente y la biodiversidad			Brasil* Colombia* Ecuador* Bolivia*	

*Intereses comunes

**Intereses opuestos

Geográfico. El Perú está ubicado en la parte central y occidental de América del Sur. Limita por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil y Bolivia, por el sur con Chile y por el oeste con el océano Pacífico. El Perú cuenta con una extensión territorial de 1'285,215 km², siendo el tercer país más grande de América del Sur. El Perú está dividido geográficamente en tres zonas; la selva, la sierra y la costa, donde se refleja una variedad de

climas y la biodiversidad. Además, posee 11 ecorregiones y 84 zonas de vida de las 117 que hay en todo el mundo. La región de la costa tiene un clima desértico subtropical, la sierra tiene clima de montaña y alta montaña y la selva, un clima tropical cálido y lluvioso.

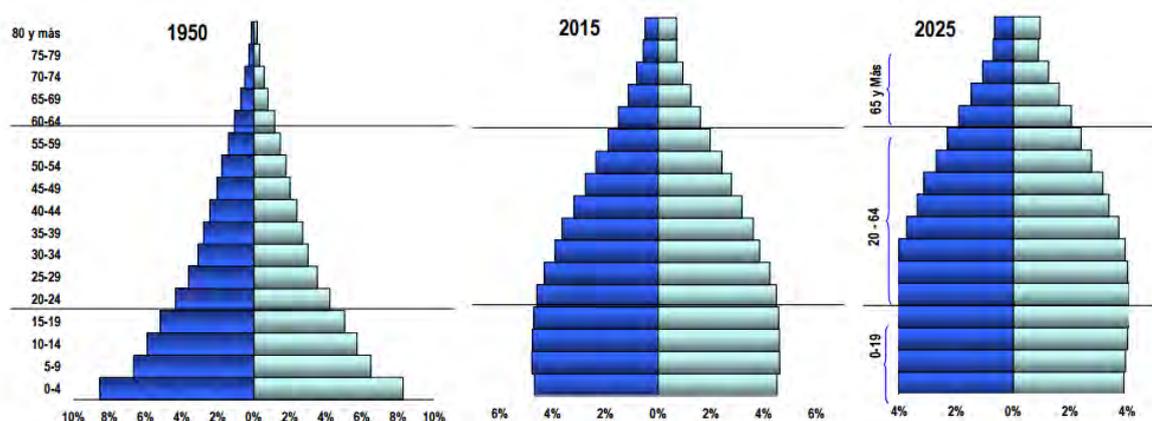


Figura 24. Pirámide de población peruana, 1950, 2015, 2025.

Tomado de *Estado de la Población Peruana 2015* (p. 6), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1251/Libro.pdf.

El mar peruano, conocido como el Mar de Grau, es parte del océano Pacífico, el cual le permite contar con grandes recursos pesqueros, así como un gran potencial para el desarrollo portuario. Esta riqueza marina se debe a la amplitud del zócalo, el fenómeno de afloramiento que provee al mar de gran riqueza ictiológica, el relieve submarino y la presencia de fitoplancton y zooplancton.

Según lo mencionado, el Perú posee un gran potencial geográfico, económico y cultural, así como ventajas comparativas por su ubicación, lo cual le permitirá mejorar su economía con un adecuado desarrollo comercial y turístico.

Económico. El Perú ha estado creciendo de manera sostenida durante la última década, y actualmente es la sexta economía más grande de América del Sur. Según el PBI a valores de paridad del poder adquisitivo (PPA) (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2016a) y se encuentra en séptimo lugar de los 20 mejores mercados del mundo para invertir. Esta posición responde a su sólido desempeño macroeconómico y a su modelo económico

adoptado en la década de 1990. Este modelo se basa en la economía de mercado, el papel subsidiario del Estado, la libre iniciativa de las inversiones privadas, la estabilidad macroeconómica, la liberalización del comercio, la promoción de la inversión local y extranjera, el fomento de la libre competencia, la estabilidad jurídica y la inclusión social. Todos estos factores permiten tener un bajo nivel de inflación y deuda, así como una estabilidad en las tasas de cambio.

Tecnológico-científico. El Reporte de Competitividad Global 2016-2017 del WEF (2016b), muestra que el Perú se encuentra en el puesto 67, mejorando respecto al 2015-2016 donde se ubicó en el puesto 69 (ver Figura 25). Respecto al noveno pilar Preparación Tecnológica se encuentra en el puesto 88, el cual mide el nivel de agilidad con que las economías de los países adoptan las tecnologías existentes para incrementar la productividad de sus industrias. El Perú se ubica en el puesto 45 en el indicador Inversión extranjera directa y transferencia de tecnología y en el puesto 94 cuando se refiere al Uso de TICs (ver Tabla 13).

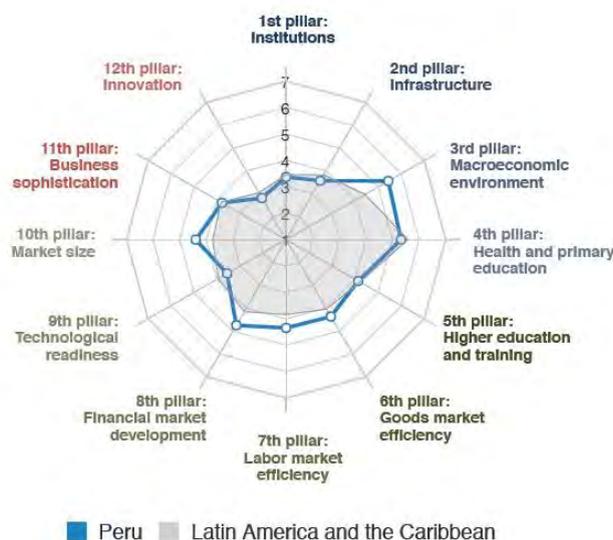


Figura 25. Resumen del *performance* del Perú, 2016-2017. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 296), por el World Economic Forum (WEF), 2016b. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf.

Tabla 13

Pilar 9: preparación tecnológica del Perú, 2016-2017

	Puesto (138)	Valor	Tendencia
Pilar 9: Preparación tecnológica	88	3.6	
9.01 Disponibilidad de la tecnología	94	4.3	
9.02 Absorción de la tecnología a nivel de empresa	97	4.2	
9.03 Inversión extranjera directa en tecnología	45	4.7	
9.04 Usuarios de Internet (% de la población)	91	40.9	
9.05 Subscriptores de internet de banda ancha (/100 pob)	81	6.4	
9.06 Internet de banda ancha (kb/s/usuario)	70	43.2	
9.07 Subscriptores de banda ancha movil (/100 pob)	94	36.7	

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 297), por el World Economic Forum (WEF), 2016b. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf.

El Perú presenta un bajo nivel de inversión y compromiso en las áreas de Investigación y Desarrollo, como lo señala el mismo documento. Así el Perú se ubica en el puesto 119 en Innovación (el pilar 12 del reporte) como se muestra en la Tabla 14, puesto 111 en la capacidad de innovación, 114 en la calidad científica de las instituciones de investigación, puesto 122 en Gastos en Investigación y Desarrollo (I+D) por empresas privadas, en el puesto 114 con respecto a la disponibilidad de científicos e ingenieros, en el puesto 110 referente al colaboración de la industria y las universidad en innovación y tecnología, y en el puesto 125 referente a adquisición de tecnología avanzada por parte del gobierno.

Con referencia al acceso de la tecnología por la población del país, 23% del total de hogares cuenta con acceso a internet (INEI, 2016c), siendo baja comparada con el país de Chile donde el 60% de hogares aproximadamente cuenta con el acceso. El promedio de

América Latina es de 43.4% y de los países OCDE es 85% (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2016a).

Tabla 14

Orden de Clasificación y Puntaje de los Países de Latinoamérica - Innovación.

Orden	País	Clasificación	Puntaje
1	Chile	63	3.38
2	Colombia	79	3.26
3	Uruguay	80	3.2
4	Brasil	100	3.1
5	Ecuador	107	3
6	Perú	119	2.82
7	Paraguay	132	2.54
8	Venezuela	128	2.62
9	Bolivia	135	2.46

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017*, por el World Economic Forum (WEF), 2016b. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf.

Respecto de los indicadores del ranking del IMD *World Digital Competitiveness Ranking* 2017 (IMD World Competitiveness Center, 2017), ranking que evalúa la adopción y el uso de la tecnología digital en las empresas, el gobierno, así como en la sociedad en general, el Perú se encuentra en la posición 62 de 63 países, descendiendo tres posiciones respecto del año 2016. En la Figura 26 se muestran los principales indicadores. A nivel de América Latina, se encuentra en el puesto ocho de nueve países superando solo a Venezuela. Este ranking muestra que el Perú tiene deficiencias principalmente en derechos de propiedad intelectual, en legislación para la investigación científica y en la comunicación digital, tanto en banda ancha móvil como en banda ancha inalámbrica.



Figura 26. Preparación tecnológica del Perú, Pilar 9, 2016-2017.

Adaptado de *IMD World Digital Competitiveness Ranking 2017* (p. 126), por el IMD World Competitiveness Center, 2017. Recuperado de https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/world_digital_competitiveness_yearbook_2017.pdf.

Histórico-psicológico sociológico. El Perú tiene una rica historia debido a las culturas Caral-Supe, Chavín, Nazca y, naturalmente el Imperio Inca, las cuales han dejado un patrimonio cultural arqueológico en costa, sierra y selva. Las diferentes civilizaciones han dejado una huella fundamental en la cultura peruana y en sus costumbres tradicionales. Además, la conquista militar del Perú llevada a cabo por Francisco Pizarro y el desarrollo del asentamiento español dejaron un patrimonio colonial en varios sitios del Perú, y algunos han sido declarados como Patrimonio Mundial por la UNESCO, lo cual implica una gran posibilidad de atracción de turistas. El patrimonio cultural es la herencia cultural propia del pasado de una comunidad, mantenida hasta la actualidad y transmitida a las generaciones presentes y futuras. Los sitios declarados como Patrimonio Mundial en el Perú por la UNESCO son los siguientes (UNESCO, 2017):

- Centro histórico de la ciudad de Arequipa (2000)
- Centro histórico de Lima (1991)
- Ciudad del Cusco (1983)
- Ciudad Sagrada de Caral-Supe (2009)
- Líneas y geoglifos de Nazca y Pampas de Jumana (1994)

- Parque Nacional Huascarán (1985)
- Parque Nacional Manú (1987)
- Parque Nacional Río Abiseo (1990 componente natural, 1992 componente cultural)
- Qhapaq Ñan, Andean Road System (2014)
- Santuario histórico de Machu Picchu (1983)
- Sitio arqueológico Chavín (1985)
- Zona arqueológica Chan Chan (1986)

Respecto de la cultura peruana y su sociología, es importante considerar que esta es una gran mezcla de distintas etnias que habitaron y habitan lo que actualmente es el territorio del Perú, como el bloque aborigen (habitante primitivo del país), y el bloque criollo o español, seguido por los bloques afroperuano y asiático, todo esto fortalecido por las tres principales regiones naturales, es decir la costa, la selva y la sierra, y por otro lado, la religión (principalmente católica). Por lo tanto, se considera a la cultura peruana como mestiza, lo que queda demostrado además en su gastronomía, que es reconocida por su variedad de platos, bebidas y postres, y en danzas como la marinera, el huayno y el huaylas, entre otros.

Una gran parte del complicado sistema social de Perú comenzó con los principios jerárquicos establecidos en la época colonial que siguen siendo poderosas pautas para el comportamiento intergrupala e interpersonal en el Perú. El control de las emociones y sentimientos es muy apreciado entre todos los peruanos, pero especialmente entre los hombres. El respeto por los ancianos también tiene un fuerte lugar entre los valores públicos. El respeto por los demás está en marcado contraste con una escena política caracterizada por grandes niveles de autoritarismo y corrupción generalizada. Las expresiones públicas de la sexualidad, incluyendo la conducta homosexual, son fuertemente desalentadas.

Organizacional-administrativo. La calidad del sector público debe evaluarse en relación con los objetivos generales del Estado. Un sector público eficiente debería alcanzar

estas metas sin distorsionar el mercado, con la carga tributaria más baja, la menor cantidad de empleados y con la mínima cantidad de recursos. El Perú está constituido por el principio de *trias política*, que es un orden y distribución de las funciones del Estado en tres poderes: (a) el Poder Legislativo, (b) el Poder Ejecutivo, y (c) el Poder Judicial. Verticalmente se divide en tres niveles de gobierno: central, regional y municipal. El Poder Legislativo está constituido por el Congreso de la República, que consta de un Parlamento con 130 congresistas. El Poder Ejecutivo está compuesto por el presidente de la República —que entre 2016 y 2021 es Pedro Pablo Kuczynski—, el Consejo de Ministros y 18 ministerios. El Poder Judicial está encabezado por la Corte Suprema de Justicia de la República del Perú, que tiene competencia en todo el territorio; las Cortes Superiores de Justicia, con competencia en todo un Distrito Judicial, y los Juzgados de Primera Instancia, cuya competencia es provincial. El territorio peruano está subdividido en departamentos, provincias, distritos y centros poblados, para organizar al Estado y al gobierno en los niveles nacional, regional y local. Las 25 regiones son instituciones autónomas encargadas de la gestión pública de las regiones y departamentos del país.

Con respecto a los indicadores internacionales, el WEF (2016b) ubica al Perú en la posición 106 en el pilar *Institución*, siendo los indicadores de mayor debilidad la carga de la regulación gubernamental, el crimen organizado, así como la eficiencia del marco jurídico en la solución de controversias. Asimismo, el Banco Mundial, en su índice de efectividad gubernamental, califica al Perú con una puntuación de -0.28 para 2015. Este índice puede fluctuar desde -2.5 (débil) a 2.5 (fuerte), y se evalúa la percepción de la población sobre la calidad de los servicios públicos, la administración pública y su grado de independencia ante las presiones políticas, la formulación y aplicación de políticas, así como la credibilidad en los compromisos que asume el gobierno para aplicar este tipo de políticas.

Militar. Las Fuerzas Armadas del Perú tienen como misión “garantizar la independencia, soberanía, e integridad del territorio, así como llevar a cabo las tareas que se le asignen relacionadas con operaciones de paz, orden interno, gestión de riesgos y desastres, y contribución al Desarrollo Nacional” (Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas [ACFFAA], 2015). Las Fuerzas Armadas están conformadas por: (a) el Ejército del Perú, (b) la Marina de Guerra del Perú, y (c) la Fuerza Aérea del Perú, instituciones que dependen del Ministerio de Defensa y cuyo presupuesto fue de US\$ 2,338 millones en 2015.

El Ranking 2017 Global Firepower (GFP), que mide la capacidad militar y de armamento de 128 países, ubica al Perú en el puesto 39. Esto significa que es el tercer país en Latinoamérica, solo superado por Brasil (17) y Argentina (35) (GFP, 2017). El gasto militar del Perú fue de 1.6% de su PBI en 2015. Según el Instituto Internacional de Investigación para la Paz de Estocolmo (SIPRI), el Perú está en el puesto 60 de 139 países respecto del porcentaje del PBI asignado para gasto militar, posicionándose por debajo del promedio mundial, que es de 2.1% (ver Figura 27). Cabe señalar que, durante los cinco años del gobierno del presidente Ollanta Humala, el gasto militar se multiplicó hasta 12 veces.

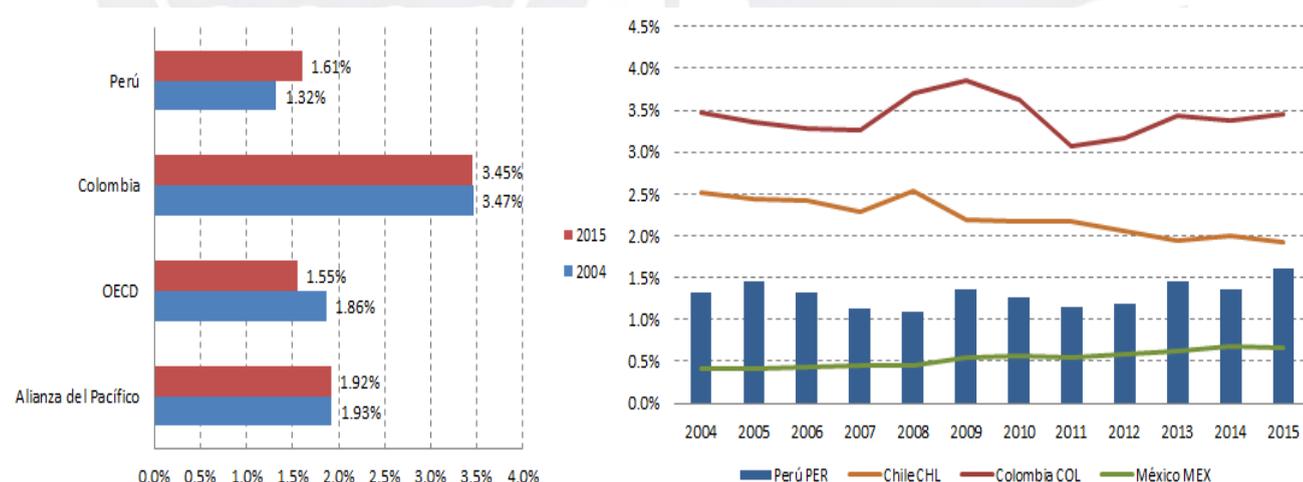


Figura 27. Porcentaje de gasto militar.

Adaptado de *El Perú en los Indicadores Mundiales* (2a ed., p. 34), por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016b. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/documentos/_el-peru-en-los-indicadores-mundiales/.

3.1.3 Principios cardinales

Según D'Alessio (2015), estos principios hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno. Están relacionados con las influencias de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el balance de los intereses y la conservación de enemigos.

Influencia de terceras partes. “La interacción entre dos Estados no es nunca bilateral como pudiera parecer, sino que existe una influencia con terceras, cuartas, o quintas partes, las cuales están o no interesadas en que esta interacción se efectúe” (D'Alessio, 2015, p. 95). La apertura de nuevos mercados para productos peruanos y los acuerdos comerciales negociados dentro de un bloque económico son la prueba de la influencia externa. Los países de la región que compiten —y en algunos casos también cooperan— con el Perú son: Chile, Colombia, Bolivia, Ecuador y México.

El buen clima para las inversiones y los acuerdos comerciales y de inversión adoptados fortalecen al Perú en sus relaciones y comercio internacional, diversificando sus posibilidades de mercados y de importación de capitales, lo que reduce el riesgo de dependencia de alguna economía en particular. Sin embargo, China y EE.UU. siguen siendo los principales socios comerciales y gran parte de las exportaciones son enviados a estos mercados, como se ha visto previamente. La apertura comercial tiene un impacto positivo en el rubro no tradicional, principalmente en el número de productos exportados y empresas exportadoras. Si bien los productos tradicionales representan el 67% de las exportaciones totales en 2016, los acuerdos comerciales han permitido diversificar la oferta de productos no tradicionales (EY, 2016a). Más de 90% de las exportaciones se realiza con países con los que se cuenta con acuerdos de libre comercio.

El Perú debe seguir brindando las condiciones favorables para que inversiones extranjeras sigan arribando al país. ProInversión es el organismo público dependiente del

MEF encargado de ejecutar la política nacional de promoción de la inversión privada. Según ProInversión (2016b), la solidez macroeconómica, el clima favorable para la inversión, la política de integración comercial o acceso a mercados y sectores con potencial para invertir son condiciones que hacen al Perú atractivo, tanto para las inversiones nacionales como para las extranjeras. El clima favorable para la inversión se manifiesta en el trato no discriminatorio para el inversionista extranjero, el acceso de las inversiones a la mayoría de los sectores económicos, la libre competencia, la libertad para acceder al crédito y la garantía de la propiedad privada, entre otros factores.

El Perú ocupó el tercer lugar en Latinoamérica y el 50° en el mundo de 189 países en la facilidad para hacer empresa y negocio, según el *Doing Business 2016* (EY, 2016a).

Asimismo, el Perú tiene suscritos y vigentes acuerdos de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones, y acuerdos comerciales con capítulos dedicados a la inversión que fomentan la política de apertura a los capitales extranjeros (ver Figura 28). Adicionalmente, el Perú mantiene ocho convenios vigentes para evitar doble tributación: Comunidad Andina (CAN), Brasil, Chile, Canadá, Corea, México, Portugal y Suiza.



Figura 28. Acuerdos internacionales de inversión.

Tomado de *Guías de Inversión*, por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), 2016b. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=7164&sec=1>.

El Perú tiene acuerdos bilaterales con los países de Cuba, Chile, EE.UU., Canadá, Singapur, Corea del Sur, México, Panamá, China, Reino de Tailandia, Japón, Costa Rica, República Bolivariana de Venezuela y Honduras (MINCETUR, 2017a),

Lazos pasados y presentes. La influencia inca y preínga se manifiesta a través del lenguaje (quechua y aymara), la religión y las diversas costumbres del Perú, que convierten al país en una única sociedad multicultural.

El Perú tiene influencia histórica de España, ya que fue su Colonia desde 1532 hasta 1821, cuando se proclamó la independencia del Perú. No solo el centro histórico de Lima, con sus construcciones coloniales, es una prueba del lazo con el pasado, sino también en el presente, España es uno de los principales inversionistas en el Perú. En cuanto a los países de la región, el Perú ha mantenido en el pasado algunos problemas limítrofes, especialmente con Ecuador y Chile; sin embargo, en la actualidad las relaciones con ambos países y con los demás vecinos se desarrollan en un ambiente de tranquilidad y cordialidad, dado que se enfrentan los mismos desafíos y oportunidades en un entorno dominado principalmente por la globalización. La agenda internacional, en este contexto, se establece en temas prioritarios como la gobernabilidad, el respeto por los derechos humanos, la seguridad y confianza mutua y la preservación del medio ambiente, entre otros (Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE], 2016).

La relación bilateral con Ecuador tuvo un punto de inflexión con la suscripción de los Acuerdos de Paz de Brasilia en 1998, que pusieron fin a las diferencias limítrofes y dieron paso a la construcción de una relación bilateral de objetivos comunes (MRE, 2016). Dentro de la agenda común se prioriza el desarrollo de las poblaciones en las zonas fronterizas, así como la implementación de proyectos de interconexión eléctrica, gasífera y petrolera, gestión de recursos hídricos y promoción binacional de las pequeñas y medianas empresas, entre

otros. La relación bilateral incluye reuniones entre los ministros de Estado de ambos gobiernos.

En cuanto a Chile, la relación ha sido más tensa a raíz de la guerra que sostuvieron ambas naciones a finales del siglo XIX y que significó la pérdida de algunos territorios para el Perú. Este conflicto llegó a su fin con los tratados de Ancón de 1883 y el de Lima en el año 1929. Sin embargo, las consecuencias del conflicto llegaron hasta épocas actuales, con la delimitación de la frontera marítima por la Corte de La Haya en enero de 2014. El hecho de que los dos países hayan aceptado la resolución de la corte evidencia la voluntad de ambos de cerrar heridas del pasado y fomentar un camino de paz e integración en búsqueda de objetivos comunes de crecimiento de ambas naciones. En este contexto, se firmó un tratado de Libre Comercio entre Perú y Chile en 2009 que amplía el Acuerdo de Complementación Económica de 1998. Se espera que para el año 2016 exista una desgravación total del comercio de bienes entre los dos países (EY, 2016b).

Contrabalance de intereses. “Es necesario calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas, intentando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común” (D’Alessio, 2015, p. 95). Dentro de la región, el Perú cuenta con competidores naturales por la similitud de sus sectores productivos y de exportación como Chile, Colombia y México; sin embargo, con estos países se ha formado una de las alianzas más importantes de los últimos años como es la Alianza del Pacífico firmada en 2011. La creación de esta alianza como bloque comercial tiene como objetivo construir un área de integración profunda para avanzar hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas, así como impulsar un mayor crecimiento y desarrollo económico de sus integrantes. Debido a su crecimiento económico sostenido en los últimos años, a esta alianza se le ha denominado los “Pumas de América Latina”.

Las cuatro naciones de la Alianza del Pacífico representan el 39% del PIB en América Latina y el Caribe, concentra el 52% del comercio total y atrae el 45% de la inversión extranjera directa. La Alianza del Pacífico es la octava economía del mundo. Los países miembros tienen como común denominador la apertura a la inversión extranjera, así como la aplicación de políticas macroeconómicas que promuevan la iniciativa privada y el libre comercio, todo ello con la finalidad de impulsar un mayor bienestar, superar la desigualdad económica y promover la inclusión social de sus habitantes (EY, 2016b). Las tasas de inflación y desempleo de los países miembros se encuentran por debajo de la media regional. Asimismo, se destacan por una reducción sostenida de la pobreza y por sus mejores calificaciones de grado de inversión en toda la región.

La Alianza del Pacífico, y los acuerdos comerciales en general, representan una gran oportunidad de inversión y comercio para el Perú; sin embargo, se debe tener en cuenta que ciertos sectores sensibles de la economía pueden verse afectados por los acuerdos como la agricultura y manufactura. En estos casos, es necesario que en la negociación se contemple mecanismos de protección comercial o, en todo caso, favorecer la reconversión de los productos hacia actividades con mayor potencial de crecimiento (MRE, 2016). La Alianza del Pacífico, junto con el Mercosur, que conforman Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay, Venezuela y Bolivia, este último en proceso de adhesión, son dos de los bloques comerciales más importantes de la región; no obstante, esta última se presenta mucho más débil en su posición fiscal y comercial, lo que se ve ahondado por los problemas internos que están experimentando países como Brasil y Venezuela. Además, los miembros de la alianza se ven fuertemente impactados por el rumbo económico y las convulsiones del gigante del bloque: Brasil.

Conservación de los enemigos. “En vista de que los Estados prudentes no acumulan más enemigos de los que pueden manejar, hay que tener enemigos y es preferible ganarlos

que perderlos, el no tener enemigos es monopolio (pierdo estrategias, innovación, etcétera)” (D’Alessio, 2015, p. 95). A lo largo del desarrollo del documento, se han establecido diversos competidores para el Perú, dependiendo del sector productivo; sin embargo, los mayores competidores son países de la propia región como Chile, Colombia y México, países que conforman la Alianza del Pacífico. El Perú tenía un litigio con Chile sobre límites marítimos, el cual fue resuelto en 2014. Chile y Colombia compiten con Perú por inversiones del extranjero: aunque Chile puede ser considerado un enemigo importante en el ámbito de las inversiones, hoy es un aliado en la reciente creación de la Alianza del Pacífico, y lo mismo sucede con Colombia y México. Con ellos se tienen políticas comerciales y de inversión que favorecen el crecimiento en conjunto de sus poblaciones; no obstante, cada uno de ellos también vela por el desarrollo independiente de nuevos mercados, el crecimiento y diversificación de sus actividades económicas, el fortalecimiento de sus instituciones públicas, entre otras, que le permitan ser cada vez más competitivos y lograr en el futuro cercano ser economías del primer mundo.

3.1.4 Influencia del análisis en Perú SA

El modelo del análisis tridimensional de las naciones, a través de la Matriz de Intereses Nacionales, el potencial nacional y los principios cardinales, permite tener un mejor entendimiento de las fuerzas externas que impactan de manera positiva y negativa al Perú. El Estado ha desarrollado el Plan Bicentenario, un plan estratégico de desarrollo nacional para 2021, donde se definen las estrategias para garantizar el acceso a la justicia y a los servicios básicos para todos los peruanos, así como una economía competitiva aprovechando los recursos naturales que Perú posee sosteniblemente. La influencia del análisis en Perú es directa con los intereses y estrategias del Perú debido a que: (a) es importante mantener buenas relaciones de negocios con otros países con los que se tiene alianzas económicas para incentivar el crecimiento económico y el desarrollo del país y la región; la Alianza del

Pacífico es la alianza vigente más importante para Perú SA, pues concentra el 52% del comercio en América Latina y el Caribe; (b) países como China, EE.UU. y la UE representan una gran oportunidad como destino de exportación por el tamaño de su mercado, en especial para los productos agrícolas, para lo cual son importantes los acuerdos comerciales, y (c) países vecinos como Brasil, Colombia, Ecuador, Chile y Bolivia son aliados en la conservación del medio ambiente y la biodiversidad, uno de los intereses nacionales de Perú, que permitirá una buena calidad de vida a las personas y la existencia de ecosistemas saludables para los peruanos.

3.2 Análisis Competitivo del País

Para realizar el análisis competitivo del Perú se utilizará el modelo del Diamante de Porter (1990), el cual presenta cuatro atributos de una nación que generan ventajas para competir. Estos atributos son: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo. Asimismo, se toma información del WEF, organización que realiza cada año el Informe de Competitividad Global (The Global Competitiveness Report) el cual presenta la clasificación de competitividad de 138 países, tomando como base los factores que impulsan la productividad y crecimiento. Se debe destacar que el Perú subió dos posiciones y se ubicó en el puesto 67 del ranking mundial; además, se mantiene en la tercera posición entre los países de Sudamérica, detrás de Chile y Colombia.

3.2.1 Condiciones de los factores

Según D'Alessio (2015), las condiciones de los factores se refieren a la situación actual del país, pero relacionado con los factores de producción los cuales están principalmente conformados por: (a) ubicación geográfica; (b) recursos naturales; (c) capital disponible; (d) infraestructura administrativa, científica y tecnológica; (e) bienes o servicios necesarios para competir en un determinado sector, y (f) utilización eficiente de las

dotaciones de recursos naturales. En base a ello, el Perú presenta las siguientes características:

- Posee una ventaja geográfica estratégica con fácil acceso marítimo a todos los mercados, incluyendo los mercados más importantes, como el asiático y el norteamericano.
- Tiene una variedad de climas y microclimas debido a sus tres regiones naturales: costa, sierra y selva, lo que le permite tener una producción agrícola importante abasteciendo a la población durante todo el año.
- Cuenta con importantes recursos naturales, tales como oro, cobre, zinc, plomo, hidrocarburos, pesca, fosfatos, y productos agrícolas, como el café, papa, arroz, algodón, espárragos, cacao, azúcar, quinua, arándanos y maíz (EY, 2016a).
- Tal como indica el BCRP (2016a) en el reporte de Estabilidad Financiera, la solidez del sistema financiero se ha incrementado por las medidas adoptadas por las entidades financieras para evitar un incremento de la morosidad.
- Los acuerdos comerciales que el Perú tiene y que viene negociando garantizan la apertura comercial del país al mundo y fomentan el ingreso de nuevos inversionistas extranjeros.
- El sector de telecomunicaciones ha experimentado un crecimiento sostenido gracias a las inversiones de las empresas operadoras de telefonía (*El Comercio*, 2008).
- El déficit en infraestructura en los sectores transporte, energía y salud coloca al Perú en desventaja frente a otros países de la región e impacta negativamente en su crecimiento (AFIN, 2015).
- Aunque el gasto asignado a la educación aumentó en los últimos años, el sistema educativo continúa siendo deficiente. El Perú registró el peor rendimiento escolar en

todas las competencias: matemática, comprensión lectora y ciencias, según el estudio de la OCDE basado en la prueba PISA aplicada en el año 2012.

- La alta tasa de empleo informal es causa de los bajos niveles de desarrollo del Perú y afecta aproximadamente al 70% de los trabajadores (OCDE, 2016). Adicionalmente, disminuye la recaudación de impuestos.
- Los altos niveles de corrupción en las entidades públicas traen como consecuencia que el gasto público sea ineficiente. Con el fin de mejorar el gasto público, en el año 2008 se aprobó e implementó en el Perú la Ley 29230, llamada Ley de Obras por Impuestos (ProInversión, 2015). Al utilizar este mecanismo, se evita la corrupción de funcionarios porque se asegura el destino del dinero del Estado.
- Existe limitada inversión en investigación y desarrollo. Según la OCDE (2016), los países necesitan invertir cada vez más en nuevas tecnologías para asegurarse que su producción sea competitiva.
- El Perú es un país poco industrializado pese al alto crecimiento económico que vivió en los últimos años (Merzthal, 2016).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Según D'Alessio (2015), las condiciones de la demanda tratan sobre la naturaleza del cliente de acuerdo con el producto del sector en el mercado, es decir, si los clientes están informados, si son exigentes, si tienen otras necesidades o si existen segmentos especializados.

De acuerdo con el indicador “orientación al cliente” incluido en el Reporte de Competitividad Global 2016-2017 del WEF, el Perú se encuentra en el puesto 51 de 138 países evaluados y con un puntaje de 4.9 mejorando con respecto al reporte del año 2015-2016, donde se ubicó en el puesto 56 con un puntaje de 4.8. Por lo tanto, si bien el proceso de orientación al cliente al momento de adquirir un bien o servicio ha mejorado, aún es

deficiente, pese a los esfuerzos del gobierno por mejorarlo, lo que se ve reflejado con la presencia del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), cuyo principal objetivo es la protección de los derechos de los consumidores. Por ello, es importante que el gobierno continúe adoptando medidas para mejorar las políticas de protección al consumidor con el fin de que la información sea clara y precisa.

Dado que recientemente en el Perú se está tomando conciencia sobre el medio ambiente y, además, la apertura del mercado local a través de tratados internacionales ha permitido el ingreso de competidores de todo el mundo con productos de mayor calidad, los clientes locales se están mostrando cada vez más exigentes, lo que ha llevado a las empresas peruanas a ofrecer productos de mayor calidad para poder competir en el mercado local e internacional. Asimismo, como consecuencia del crecimiento económico de los últimos años, la demanda en el mercado local se ha incrementado, ya que el poder adquisitivo de los consumidores también se ha elevado, por lo tanto se tienen consumidores más exigentes.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Según Porter (2009), la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas son las condiciones del país que rigen la manera con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como las condiciones que el país aplica a la competencia tales como legislaciones, fomento de la inversión, mejora continua, etc. En la Tabla 15 se muestran los indicadores asociados a esta determinante incluidos en el Reporte de Competitividad Global 2016-2017 del WEF.

Con respecto a la protección del inversionista, si bien el Perú tiene una política económica abierta que atrae a nuevos inversionistas extranjeros, existe un descenso en el ranking, pasando del puesto 39 en el período 2015-2016 al puesto 49 en el período 2016-2017, tal como se puede observar en la Tabla 15. Asimismo, también descendió con respecto

a las políticas antimonopolio: del puesto 39 en el reporte 2015-2016 al puesto 49 en el 2016-2017, lo que indica que todavía no se tiene la regulación ideal para evitar el monopolio. Tener monopolios en una economía de mercado libre deja abierta la posibilidad de que otra empresa ingrese al mercado a competir con la misma oferta, como por ejemplo el caso de Telefónica del Perú, que hace algunos años tenía el control del mercado peruano de telefonía. Sin embargo, actualmente han ingresado competidores importantes al mercado, logrando que se reduzcan los precios de los productos y servicios que ofrecen a los consumidores.

Tabla 15

Indicadores de Competitividad del Perú Relacionado a Inversión

Indicador	2016/2017		2015/2016	
	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto
Protección al inversionista	6	49	6.2	39
Políticas antimonopolio	3.6	75	3.8	64
Efecto de los impuestos sobre los incentivos para invertir	3.6	66	3.4	88

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017*, por el World Economic Forum (WEF), 2016b. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Según Porter (2009), sectores relacionados y de apoyo indica la presencia o ausencia de proveedores y afines en el país que sean internacionalmente competitivos, capacitados y con presencia local.

La generación de *clusters* propone que, en lugar de ver como competencia a otras empresas asociadas al mismo rubro de negocio, se debe empezar a verlas como aliados para generar soluciones que permitan mejorar la competitividad y elevar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. El Ministerio de la Producción (PRODUCE), mediante el Programa de Apoyo a Clusters (PRODUCE, 2016), fomenta el fortalecimiento de las interrelaciones entre empresas de una misma zona geográfica o cadena de valor, con el fin de incrementar su productividad y competitividad, especialmente de las micro y pequeña empresa (MYPE), y contribuir con el desarrollo sostenible de las regiones del Perú. El reto es

hacer de este vínculo una sinergia tal que fomente la competitividad y se eleve la cantidad y la calidad de los proveedores locales de bienes y servicios. Tal como se observa en la Tabla 16, el Perú ocupa el puesto 102 en el desarrollo de *clusters*; no obstante, se espera que con iniciativas como el Programa de Apoyo a *Clusters* de PRODUCE, se fomente el surgimiento de estos grupos económicos. Como ejemplo, se tiene el Complejo Comercial de Gamarra, el Parque Industrial de Villa El Salvador y los Fabricantes de Calzado de Trujillo, entre otros.

Para el desarrollo exitoso de cualquier empresa son importantes la logística y las cadenas de suministro, pero la falta de un adecuado sistema logístico y de transporte impacta directamente en los costos de las empresas. En el Perú el costo de servicios logísticos representa el 32% del valor del producto final, según el Consejo Nacional de Competitividad (CNC). Cabe señalar que los costos logísticos de América Latina son de 23% y en los países de la OCDE es del 8% (Segura, 2015).

Tabla 16

Indicadores de Competitividad del Perú Sofisticación de Negocios

Indicador	2016/2017		2015/2016	
	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto
Desarrollo de <i>clusters</i>	3.2	102	3.2	104
Cantidad de proveedores locales	4.7	42	4.7	49
Calidad de proveedores locales	4.3	63	4.3	61

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017*, por el World Economic Forum (WEF), 2016b. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf.

3.2.5 Influencia del análisis en Perú SA

Según el análisis competitivo del Perú realizado utilizando el modelo del Diamante de Porter (1990), el Perú posee una gran cantidad de ventajas comparativas las cuales no son aprovechadas en su totalidad, como por ejemplo su ubicación geográfica estratégica con fácil acceso marítimo a mercados importantes como China y EE.UU., países con los cuales ya tiene acuerdos comerciales. Asimismo, a este factor se debe sumar la variedad de climas, microclimas y recursos naturales que tiene el Perú y que le permite tener una producción

agrícola importante. Cabe resaltar que, al realizar acuerdos comerciales, el Perú tiene una gran oportunidad para desarrollar su competitividad y, para ello, debe continuar fortaleciendo la buena imagen del país con el fin de atraer y proteger la inversión extranjera.

Si bien Perú tiene un sistema financiero sólido y un crecimiento en el sector telecomunicaciones gracias a las inversiones privadas, todavía existen componentes de la competitividad nacional que deben ser atendidos con el propósito de captar las oportunidades y, además, se deben tener políticas claras que permitan el desarrollo de la educación, infraestructura y evite la corrupción e informalidad.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Según D'Alessio (2015), es necesario el análisis del entorno externo, con el fin de identificar y evaluar las tendencias que están más allá del control de la organización para determinar oportunidades y amenazas claves, así como la situación de los competidores. Para realizar este análisis es necesario considerar siete factores: políticas, gubernamentales, y legales (P); económicas y financieras (E); sociales, culturales y demográficas (S); tecnologías y científicas (T); ecológicas y ambientales (E); competitivas (C), y factores clave de éxito (FCE) para el sector industrial.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Las organizaciones deben operar bajo ciertas fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, estando estas fuerzas asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados con sus propósitos y a los intereses de todos los relacionados con los propósitos de la organización (D'Alessio, 2015).

La victoria de Donald Trump en EE.UU. en el año 2016 provocó grandes conflictos políticos en todo el mundo. El presidente Trump espera aplicar políticas de reforma migratoria y con ello deportar a 11 millones de presuntos inmigrantes ilegales y, que según Trump, son responsables de gran parte de los males sufridos por los estadounidenses. Habrá

un impacto directo en la economía peruana que, según el BCRP (2017a), recibió el año 2016 US\$ 1,036 millones en remesas enviadas por inmigrantes desde EE.UU. Asimismo, el presidente Trump ya ha firmado el retiro de la Asociación Transpacífico, un acuerdo comercial que Perú y Estados Unidos habían firmado con otros doce países. El acuerdo reduciría las barreras comerciales entre los países participantes; sin embargo, sin la participación de Estados Unidos probablemente se derrumbará y, por lo tanto, Perú perderá la oportunidad de tener un acceso más fácil a los mercados de otros países. Adicionalmente, en junio de 2017, el presidente Trump ha anunciado el retiro de EE.UU. del Acuerdo de París sobre las acciones para combatir el calentamiento global, una decisión que ha provocado la preocupación de los principales líderes mundiales y se une a Nicaragua y Siria como los únicos países que no forman parte del acuerdo.

Según Novak (comunicación personal, 20 de abril del 2017) el presidente Trump va a tratar de restablecer la hegemonía militar de EE.UU., que se vio debilitada en los últimos años, considerando que EE.UU. tiene aproximadamente el 50% del gasto militar mundial. Sin embargo, ello será posible mientras no afecte intereses vitales de otros países como China y Rusia. Así, por ejemplo, si trata de derrocar al régimen sirio, Rusia podría intervenir dado el interés en mantener la exportación del gas ruso que se realiza a través de los gaseoductos en Siria (ver Apéndice B).

La principal actividad económica del Perú es la exportación de materia prima como el cobre. Desde la victoria electoral de Trump el precio del cobre subió, lo que fue una buena noticia para Perú, ya que los beneficios son mayores cuando los precios son más altos. La fluctuación del tipo de cambio del dólar estadounidense durante el período del presidente Trump también influirá fuertemente en la economía peruana, ya que la economía depende en gran medida de las exportaciones. Por otro lado, otra preocupación de las políticas que podría implementar y que podrían afectar al Perú es su estrategia hacia China. Hasta ahora, el nuevo

presidente ha mostrado hostilidad hacia el gobierno chino, con algunos comentarios políticos donde sugiere que puede ocurrir una guerra comercial la cual sería perjudicial para la economía global, y especialmente para el Perú, debido a que, si hay una desaceleración económica en China, su inversión en el Perú y el gasto en productos peruanos podrían reducirse.

Según el Banco Mundial (2017), la expectativa del crecimiento económico mundial para el año 2017 es de 2.7%, mientras que para la economía china se estima que será de 6.5%. De esta manera, China podría seguir manteniendo su nivel de crecimiento, que le permitiría convertirse en el motor que impulse el crecimiento de la economía mundial un futuro. Sin embargo, la política económica del presidente de EE.UU., Donald Trump, podría afectar de manera negativa su economía, lo que incrementaría la tasa de desempleo en China y, a su vez, implicaría una reducción del consumo, que afectaría negativamente las exportaciones peruanas. Por otro lado, China es el segundo mayor acreedor de EE.UU. cuya deuda asciende a US\$ 1,059 billones desde febrero de 2017 (Bichara, 2017). China compra deuda de EE.UU. para apoyar su moneda, el yuan, en el valor del dólar con el fin de devaluar la moneda cuando es necesario para mantener sus precios de exportación competitivos. El papel de China como el mayor banquero de Estados Unidos le da un apalancamiento. Si China reclama la deuda con EE.UU., la demanda del dólar se desplomaría lo que afectaría negativamente los mercados internacionales.

El referéndum realizado en el Reino Unido en junio de 2016 finalizó con el voto mayoritario de los ciudadanos en favor del *Brexit*, el cual significa el retiro del Reino Unido de la UE (Villasante, 2016). El Perú tiene un tratado de libre comercio con la UE, vigente desde marzo de 2013, el cual abrió la puerta a un mercado con una población de más de 500 millones de personas y con un PBI per cápita superior a los US\$ 34,000 anuales (MINCETUR, 2017b). Al aprobarse el *Brexit*, el Reino Unido ya no formará parte del

acuerdo y el Perú podría perder un mercado importante de 64 millones de habitantes, la segunda economía más grande de la UE. De esta manera, el Perú necesitará encontrar UE. Negociar un nuevo acuerdo comercial es un proceso que puede tomar varios años.

Según Human Rights Watch (2016), se ha dado un paso atrás respecto de los derechos humanos en 2015, debido a que se han restringido los derechos en la búsqueda de disminuir los ataques terroristas y evitar los flujos de los refugiados en Europa y EE.UU. En este país se ha dado más poder a las agencias de inteligencia con el fin de vigilar e incrementar la seguridad, caso similar de Reino Unido y Francia, los cuales han ampliado sus poderes de supervisión; sin embargo, las acciones tomadas no han permitido frenar el terrorismo ni las inmigraciones, pero sí se han visto afectados los derechos de privacidad.

Según el Global Terrorism Index (GTI) (Institute for Economics and Peace [IEP], 2016), un estudio exhaustivo que analiza el impacto del terrorismo en 163 países y que abarca el 99.7% de la población mundial, el puntaje general de GTI se deterioró en un 6% en 2015 debido a que muchos países experimentaron niveles récord de terrorismo. En los países miembros de la OCDE, las muertes por terrorismo aumentaron dramáticamente en 2015, aumentando en un 650% en comparación con 2014. 21 de los 34 países de la OCDE sufrieron al menos un ataque terrorista con la mayoría de muertes en Turquía (Ankara) y Francia (París). El Estado Islámico (ISIS) fue el grupo terrorista más activo en los países OCDE, y el que más muertes causó. El impacto del terrorismo es más alto en Iraq con más de 3,000 muertos en 2015, y un puntaje de 9.96, seguido de Nigeria y Pakistán, mientras que el impacto del terrorismo para Perú se considera bajo (IEP, 2016). El terrorismo afecta negativamente el crecimiento económico, el movimiento de capital y los flujos comerciales, así como reduce la actividad económica debido al aumento de los riesgos reales y percibidos (Bandyopadhyay, Sandler, & Younas, 2013). En 2015 el impacto económico mundial del

terrorismo llegó a US\$ 89,600 millones, disminuyendo en un 15 % de su nivel en el 2014. (IEP, 2016).

La disminución de las tasas de crecimiento, una mayor desigualdad del ingreso y los problemas derivados de la inmigración están ocasionando tensiones políticas que bloquean reformas económicas constructivas y amenazan con dar marcha atrás a la integración comercial. Un ejemplo es la salida del Reino Unido de la UE.

Con relación a la política fiscal de América Latina, la mayoría de países no ha podido reconstruir totalmente su margen de maniobra dentro del presupuesto público para proporcionar recursos sin comprometer la sostenibilidad financiera ni la estabilidad de la economía, a pesar de tener un período de ingresos altos debido a la venta de materia prima, según el Celasun et al. (2015). En los países de mayor crecimiento en los últimos años, como Brasil, Chile, México, Colombia, Uruguay e incluso Perú, que concentran el 70% del PBI de la región, es necesario reducir el déficit fiscal y buscar mayor eficiencia en el gasto público con lo que se mejora la calidad de bienes y servicios públicos. Celasun et al. (2015) sugieren implementar mecanismos que eviten la continuidad mediante reglas de gasto, establecer políticas que funcionen de manera adecuada tanto en las desaceleraciones como en las expansiones, e incorporar cláusulas de escape bien definidas. Así mismo, indican que se debe fiscalzar el cumplimiento de las normas para construir credibilidad y tener presente que las decisiones presupuestarias que se establezcan deben ser mirando a un largo plazo.

Si bien esto afecta a toda América Latina, hay pasos especiales que seguir en cada uno de los países mencionados. En Chile se suavizarán las políticas, porque se maneja un margen importante para reaccionar en caso de futuros imprevistos, aunque se debe tener presente la caída de los precios de la materia prima; en Colombia, es necesario utilizar con cautela el espacio fiscal con el que cuenta, teniendo presente que el ingreso derivado de las materias primas se mantenga en niveles bajos; en Brasil y Uruguay, podría ser necesario que tengan

que aplicar políticas más restrictivas en los próximos años, y en México será necesario reducir aún más sus déficits con el fin de estabilizar la deuda pública (Celasun et al., 2015).

Respecto de la política monetaria, en 2016 América del Sur enfrentará su segundo año de recesión con una caída regional del orden del 0.5%; China se desacelera, Rusia está en recesión e India recupera crecimiento. Las dificultades de los denominados países emergentes podrían agravarse, entre otras cosas, por la política monetaria de Estados Unidos a causa de una posible alza en la tasa de interés, tal como parece prever el Sistema de la Reserva Federal (FED), lo que afectará el precio de los *commodities* y promoverá la entrada de capitales hacia el país del norte.

En el ámbito del Estado de Derecho mundial, el informe del World Justice Project (WJP, 2016) muestra información original e imparcial sobre cómo el Estado de Derecho es percibido en 113 países alrededor del mundo. Este informe se basa en cuatro principios universales: (a) el gobierno, sus funcionarios y agentes, así como las personas y las entidades privadas son responsables del cumplimiento de las leyes; (b) las leyes son claras, estables y justas y se aplican de manera uniforme, y protegen los derechos fundamentales, especialmente la seguridad de personas y bienes; (c) el proceso por el cual se promulgan las leyes, administran, y se hacen cumplir es accesible, justo y eficiente, y (d) la justicia se da oportunamente, así como es administrada por un ente competente, ético e independiente, y cuenta con los recursos suficientes. El resultado del informe ubica a Dinamarca como el mejor país y a Uruguay en Latinoamérica, el cual está ubicado en el puesto 20, seguido por Costa Rica y Chile (ver Tabla 17).

Respecto a la corrupción, la expansión de las inversiones en un entorno globalizado se presentan como una oportunidad para los países con el fin de propiciar su crecimiento económico, sin embargo, esta misma oportunidad se puede convertir en una amenaza en países que se caracterizan por presentar niveles importantes de corrupción asociados a la

desigualdad reinante en la sociedad y el poco control y transparencia del Estado en sus actividades. La asociación entre sector público y privado para cometer actos de corrupción ha estado presente siempre en la sociedad, sin embargo, en los últimos años ha aparecido un tipo de corrupción asociado a la globalización que involucra a diversos países y empresas con el afán de obtener riqueza de una manera ilícita. Según Hübbe (2014), la globalización ha provocado la aceleración de las inversiones y ha cambiado el papel del Estado hacia un rol más regulador que intervencionista, existiendo una mayor libertad comercial y menores trabas para invertir, es decir, un Estado con menores responsabilidades y controles, lo que da origen a que se forme un tipo de corrupción fundamentado en buscar la mayor riqueza económica.

Tabla 17

Clasificación de los países según el Estado de Derecho

Pais	Puntaje	Puesto	Variación
Noruega	0.88	2	0
Uruguay	0.72	20	+2
Chile	0.68	26	0
Argentina	0.55	51	+12
Brasil	0.55	52	+2
Peru	0.51	65	+8
Colombia	0.51	71	+1
Mexico	0.46	88	+2
Ecuador	0.45	91	+3
Bolivia	0.40	104	+1
<u>Venezuela</u>	<u>0.28</u>	<u>114</u>	<u>0</u>

Nota. Adaptado de *Rule of Law Index 2016* (p. 5), por el World Justice Project (WJP), 2016. Recuperado de https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/RoLI_Final-Digital_0.pdf.

Uno de los casos emblemáticos de corrupción ha sido la que han protagonizado las empresas brasileñas dedicadas a la construcción, especialmente Odebrecht, la cual afectó a varios países durante el año 2016 y continua aún en investigación en el 2017. Así con la finalidad de ganar licitaciones para la construcción de grandes proyectos de infraestructura,

Odebrecht sobornó a funcionarios públicos en diversos países como Panamá, Perú, Colombia, Venezuela, Brasil, entre otros, llegando a investigar incluso a Presidentes de la República. De esta manera, hasta el 2017 los montos de los sobornos ascienden a más de US\$ 750 millones entre países de América y Asia, en Brasil suma alrededor de US\$ 350 millones, en Perú US\$ 30 millones, en Venezuela US\$ 100 millones, en Panamá US\$ 60 millones, en Colombia US\$ 10 millones, y existen denuncias de sobornos en República Dominicana, Argentina, Ecuador, México, entre otros países (Silva, 2017). Generalmente, los proyectos que los Estados licitan carecen en muchos casos de los debidos estudios de diseño y pre-factibilidad, a esto se suma la debilidad y control del Estado para hacer respetar los contratos y las normas, permitiendo realizar modificaciones o adendas que tienen un impacto financiero en el proyecto y que conllevan a que se cometan actos de corrupción.

Para combatir la corrupción es necesario que los países hagan una mejor selección de los funcionarios públicos y mejoren sus niveles de transparencia y control, así mismo se debe endurecer las penas asociados a la corrupción y evitar que funcionarios corruptos vuelven a trabajar en entidades del Estado (Hübbe, 2014). En esta misma línea, se hace necesario que los países fomenten la cooperación internacional con la finalidad de acelerar los procesos de intercambio de información, la extradición y la sanción a los agentes involucrados.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Estas fuerzas determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión, y son importantes para las actividades relacionadas con el comercio internacional (D'Alessio, 2015). El panorama económico internacional no es muy alentador para los próximos años, el mundo seguirá creciendo a tasas muy bajas y con múltiples fuentes de incertidumbre. Según el MEF (2016b), el PBI del mundo fue de 2.2% debido al crecimiento de China por sus políticas expansivas de corto plazo, y, por otro lado, un menor crecimiento de economías avanzadas, en especial EE.UU. y

la Zona Euro, en un contexto de elevada incertidumbre como una consecuencia del *Brexit*, el debilitamiento de la demanda doméstica y ausencia de reformas estructurales de mediano plazo. Para 2017 y 2018 se proyecta un crecimiento mundial de PBI de 2.7% y 2.9% respectivamente, se espera crecimiento de la demanda mundial, así como mayor estabilización económica. Dentro de las economías con mayor crecimiento para estos años serían Asia oriental y meridional, aunque esto se podría ver afectado por la alta incertidumbre en el contexto político mundial.

EE.UU. tendrá una lenta recuperación económica en los próximos años: en 2016 el crecimiento del PBI fue de 1.6% y se pronostica que para 2017 y 2018 el PBI crezca en 2.2% y 2.4% respectivamente. Esta situación se explica por un débil avance de la productividad laboral que limitará la recuperación del mercado de trabajo, un bajo desempeño en la inversión y el menor impulso del sector externo dado el proceso de desaceleración económica de los principales mercados a los cuales exporta, tales como México, China, Japón y Reino Unido. La Zona Euro, por su parte, tuvo un crecimiento de 1.8% en el 2016 y se espera un crecimiento de 1.3% en 2017. La futura salida del Reino Unido de la UE ha impactado negativamente las expectativas para acelerar a la inversión y el empleo dado los posibles cambios regulatorios y la integración de las economías del bloque. Los pronósticos poco optimistas de la Zona Euro también se ven afectadas por la posibilidad que nuevos integrantes del bloque inicien procesos de referéndum similares al Reino Unido, como Alemania, Francia y Países Bajos. Las expectativas para el mediano plazo 2018-2019 tampoco son alentadoras y se pronostica un crecimiento de 1.2%.

Respecto de las economías emergentes, el principal mercado es China con crecimiento de PBI de 6% en 2016 y se pronostica un crecimiento de 6.7% y 6.2% para 2017 y 2018 respectivamente. Esto implica una mejora en los pronósticos de crecimiento debido a un gran avance de las ventas al por menor, el buen desempeño de la inversión pública para ampliar

las medidas de apoyo y el crecimiento de los créditos. Además, se espera la inversión en grandes proyectos de infraestructura asociadas principalmente a la construcción de líneas férreas. Por ello, la demanda de minerales por China crecerá entre 4% a 5% en el 2017 y se espera que se siga manteniendo en los siguientes años, cabe señalar que esta demanda podría incrementarse por lo que América Latina, incluido el Perú, no podrá abastecer a este país, generando escasez de minerales. Esta escasez también podría producirse por la falta de inversión en la minería, así como por la falta de proyectos en diversos países de la región por los problemas socio ambientales. Por otro lado EE.UU. invertirá en infraestructura por lo que debería también aumentar la demanda de los minerales en este país (Rumbo Minero, 2016).

Por su parte, en América Latina y el Caribe, el crecimiento seguirá contrayéndose a tasas cercanas a -1% debido a ajustes prolongados en las políticas macroeconómicas en muchos países de la región. Sin embargo, los países de la Alianza del Pacífico continuaron liderando el crecimiento de la región con 1.7% en 2016, debido a una mejor política fiscal relacionado con el gasto y endeudamiento público. En el mediano plazo, se espera una recuperación de la región a crecimientos cercanos a 2% debido a una mayor liquidez mundial y al menor ruido político en Brasil para implementar las reformas necesarias para salir de la recesión (MEF, 2016b). La Tabla 18 muestra las tasas de crecimiento para distintas regiones del mundo.

El actual contexto económico mundial es de incertidumbre y complejidad. Por un lado, está claro que los principales actores del mundo han mostrado indicadores económicos impredecibles como Europa (con la crisis en Grecia y España o el Brexit) y EE.UU. (con la elección del presidente Donald Trump). En su conjunto, estos indicadores podrían apuntar a la desaceleración de la economía peruana como resultado de los vínculos comerciales y financieros que comparten con los EE.UU. y Europa. Sin embargo, los riesgos globales se podrían reducir debido a la aceleración del crecimiento en China lo que debería aumentar el

precio de la materia prima y las exportaciones. Frente a un contexto de crisis económica internacional, el Perú presenta importantes debilidades dado que su economía está relacionada con las materias primas que exporta principalmente en el sector minero, y de hecho, el Perú se ha beneficiado del auge de estos productos.

Tabla 18

PBI Mundial y de Socios Comerciales (Variación Porcentual Real Anual)

	2015	2016	2017*	2018*	2019*
Mundo	3.1	3.0	3.0	3.2	3.4
Economías Avanzadas	1.9	1.5	1.6	1.6	1.8
Estados Unidos	2.4	1.7	2.0	2.1	2.2
Zona Euro	1.6	1.4	1.3	1.2	1.2
Japón	0.5	0.0	0.6	0.5	0.5
Economías Emergentes y en Desarrollo	4.0	4.0	4.4	4.9	4.9
China	6.9	6.5	5.7	5.2	5.0
India	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7
América Latina y el Caribe	-0.1	-0.8	0.4	1.7	2.1
PBI Socios Comerciales	3.1	2.6	2.7	2.8	2.9

Nota. *Proyección. Adaptado del *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado* (p. 22), por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016b. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf.

En cuanto a la política monetaria, se espera una mayor liquidez global como se muestra en la Figura 29, debido a una mayor política monetaria expansiva de las economías avanzadas (EE.UU., Zona Euro, Reino Unido y Japón) que mejorará las condiciones de financiamiento para los gobiernos y empresas.

Las tasas de interés de la FED de los EE.UU. tienen una tendencia alcista. En lo que va del año 2017, ha subido de 0.75% a 1%, y se espera que continúe la misma tendencia durante este año, con por lo menos dos alzas más. Para 2018 se espera que suba tres veces, todo esto condicionado a la recuperación del mercado laboral y los impactos del *Brexit* en los mercados financieros. El mayor estímulo y expansión monetaria también ha sido adoptado por el Banco Central Europeo, el Banco de Inglaterra y el Banco de Japón.

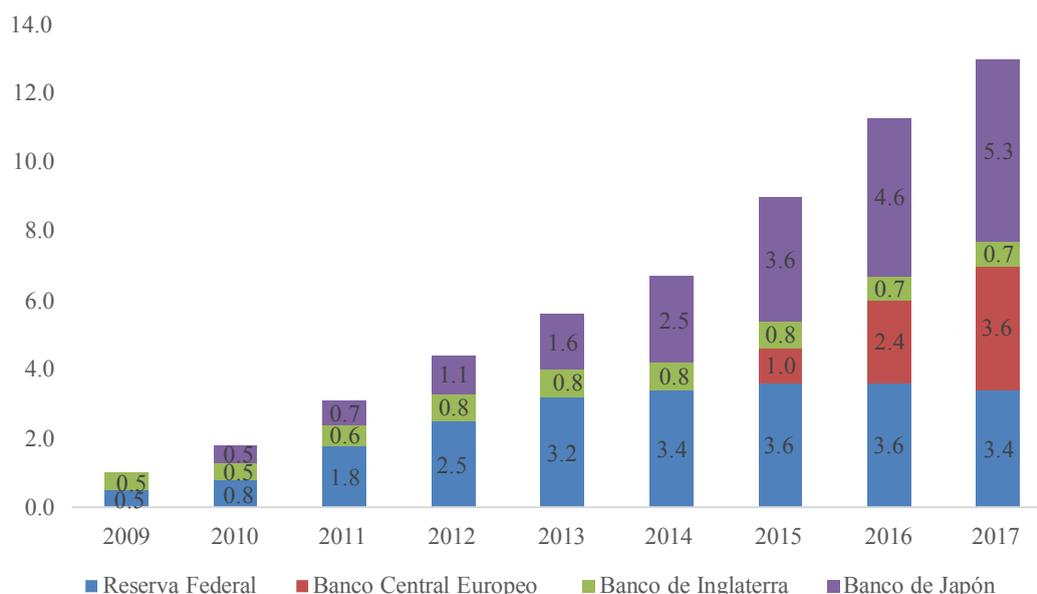


Figura 29. Liquidez inyectada a la economía mundial al cierre de cada año (porcentaje del PBI mundial).

Adaptado del *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado* (p. 26), por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016b. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf.

El dólar es sensible a la política monetaria de la FED. Es común que los inversores y la tasa del dólar reaccionen en tiempo real a noticias y anuncios relacionados con las tasas de interés. La influencia de la política monetaria sobre la fortaleza del dólar fue particularmente evidente en la última década, cuando la FED bajó las tasas de interés a mínimos históricos lo que provocó un debilitamiento del dólar en todo el mundo, ya que los inversionistas movieron su dinero a otros países donde le brindaban mayores ganancias (Appelbaum, 2017). El aumento de la tasa de interés de la FED seguirá mejorando las proyecciones de invertir en EE.UU. con respecto a los países emergentes. De esta manera, se podrá observar flujos de capitales desde las economías emergentes como el Perú a la economía norteamericana ocasionando que el sol se empiece a depreciar lo que afectaría directamente a los importadores.

En cuanto a las materias primas, los precios de ciertos productos mejoraron ligeramente al finalizar el año 2016, debido a una mayor demanda en el mercado chino, una

mayor liquidez y un menor ritmo de fortalecimiento del dólar. El precio del oro y del petróleo se espera a que aumente ligeramente durante el año 2017, mientras que el precio de cobre se espera a que se mantenga.

Según las recomendaciones del FMI (2016a), las economías avanzadas deben aplicar un conjunto de medidas que fomenten la demanda a corto plazo y reformas estructurales que reactiven la economía en el mediano plazo como implementar políticas fiscales más favorables al crecimiento. En cuanto a las economías de mercados emergentes y en desarrollo, las reformas estructurales en el mediano plazo también se hacen necesarias, así como reforzar las defensas para hacer frente a períodos prolongados de turbulencia financiera mundial y condiciones financieras externas más restrictivas.

Finalmente, respecto a la globalización, según el FMI (2016b) ha generado grandes oportunidades a nivel mundial como el crecimiento económico, el aumento de la esperanza de vida y la disminución de la pobreza, aunque no está avanzando de manera equitativa para todos los países. La globalización consiste en la integración de las economías mediante la producción, los flujos financieros y las corrientes culturales, así como depende del avance tecnológico, la conectividad mediante el transporte y las telecomunicaciones, y el crecimiento económico.

Asimismo, el FMI (2016b) indicó que los flujos internacionales de capital, el comercio y el número de personas que viven fuera de su país de nacimiento se incrementaron desde el año 1989 hasta la crisis mundial de 2007. Así, el PBI mundial creció de 5% a 21%; el comercio aumentó de 39% a 59%, y el número de personas que vivían fuera de su país se elevó en más de cuatro veces durante este período. Pero esto ha cambiado excepto en el movimiento de personas, lo cual no indica que la globalización se ha estancado, sino que está cambiando. Este cambio se debe al Internet, el cual ha permitido compartir información, datos y entretenimiento más allá de lo que se pensó en algún momento, permitiendo además

que millones de empresas pequeñas exporten a través de las redes del Internet. Por lo tanto, la globalización permitirá a las empresas una mejor competitividad no solo a nivel nacional sino también a nivel regional y mundial, así como convierte al espacio geográfico en una fuerza productiva (Centro de Investigación en Geografía Aplicada [CIGA], 2015).

El Perú se integró a la globalización mediante la liberalización de los movimientos de capitales, servicios y bienes en los años 90, así como la firma de contratos comerciales que facilitan el intercambio de productos. Para que la globalización sea una ventaja a nivel mundial es necesario establecer políticas de apertura al exterior, así como políticas compensatorias con el fin de eliminar los excesos nacionalistas y el proteccionismo económico.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según estimaciones de la ONU (2015), la población mundial superará los 11,000 millones este siglo, debido al fuerte crecimiento demográfico en toda África y en un grupo de países de otros continentes. Actualmente la población es de 7,300 millones de habitantes, y alcanzará los 8,500 millones en 2030. La concentración de la población en países más pobres origina mayores desafíos para erradicar la pobreza y desigualdad, combatir el hambre y brindar adecuados servicios de educación y salud. Se espera que, en menos de 10 años, la India supere a China como el país más poblado del mundo con unos 1,400 millones de habitantes.

Para mediados del siglo, China, India, Indonesia, Nigeria, Pakistán y EE.UU. superarán los 300 millones de habitantes. África aportará más de la mitad del aumento de la población mundial entre 2015 y 2050. En el caso de Europa, sucederá el caso inverso y se dará un envejecimiento de la población, estimándose que el 34% tendrá más de 60 años en 2050, lo que reducirá el número de habitantes en ese continente. La Figura 30 y la Figura 31 muestran el total de la población y la tasa de crecimiento por continente respectivamente.

Las personas que viven en situación de pobreza a 2015 estaban alrededor del 10%, lo que representa una reducción sostenida de la pobreza por más de 25 años. Según estimaciones del Banco Mundial, de seguir a este ritmo, se puede alcanzar la meta histórica de terminar con la pobreza en el año 2030. El Banco Mundial (2015) utilizó una línea actualizada internacional de pobreza de US\$ 1.90 al día, y según ello, estimó que la pobreza se redujo de 12.8% en 2012 (902 millones de personas) a 9.6% en 2015 (702 millones de personas).

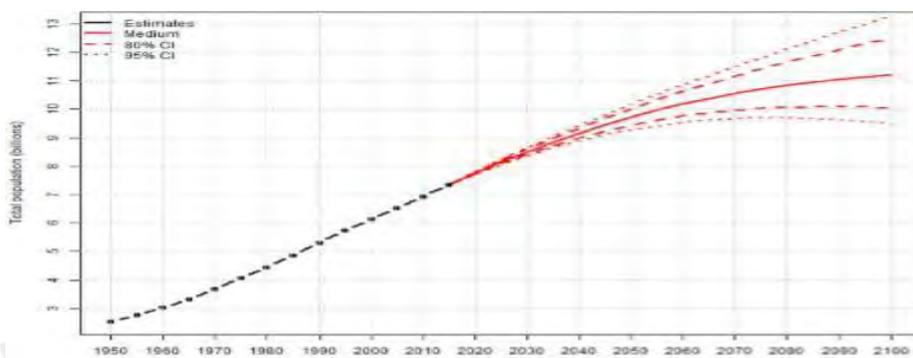


Figura 30. Población mundial: estimados y proyecciones, 1950-2100.

Tomado de “World Population Prospects: The 2015 Revision, Key Findings and Advance Tables” (p. 2), por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2015, *Working Paper No. ESA/P/WP.241*, 1-59. Recuperado de https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key_Findings_WPP_2015.pdf.

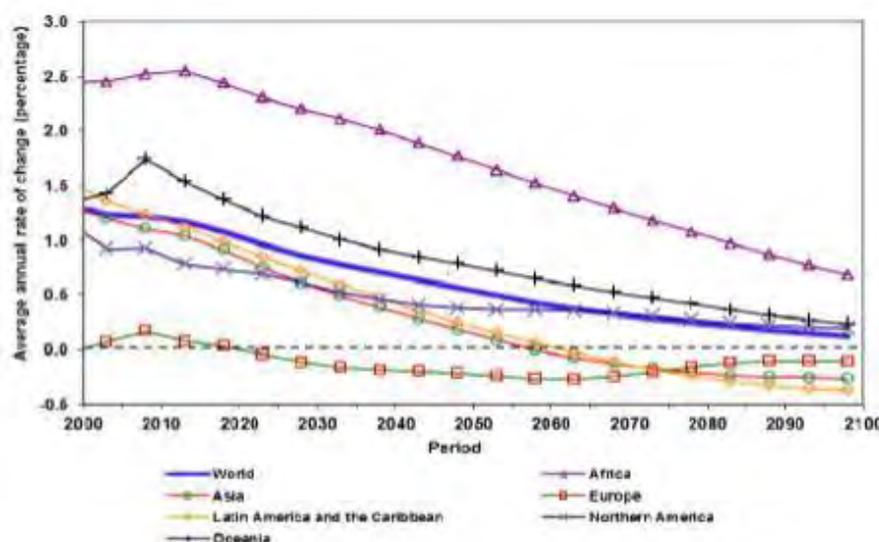


Figura 31. Tasa promedio de crecimiento de la población por regiones: estimados y proyecciones, 2000-2100.

Tomado de “World Population Prospects: The 2015 Revision, Key Findings and Advance Tables” (p. 2), por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2015, *Working Paper No. ESA/P/WP.241*, 1-59. Recuperado de https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key_Findings_WPP_2015.pdf.

La reducción de la pobreza se basa en sólidas tasas de crecimiento económico de los países en desarrollo, las inversiones en educación y salud, y redes de protección social que ayudan a evitar que la población vuelva a caer en una situación de pobreza. Sin embargo, la región de África al sur de Sahara representa la mitad de los pobres y un 12% vive en Asia oriental. La pobreza se está disminuyendo en todas las regiones, pero se está agudizando y volviéndose más persistente en países afectados por conflictos o que dependen excesivamente de la exportación de productos básicos (Banco Mundial, 2015).

El Índice de Desarrollo Humano (IDH), creado para hacer hincapié en el desarrollo humano de los países basándose en tener una vida larga y saludable, adquirir conocimientos y disfrutar de un nivel de vida digno personas (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2016), indica que en el ámbito de desarrollo humano se ha progresado notablemente, la gente es más longeva y hay más niños de etapa escolar que van a los colegios, así como hay más personas con acceso a los servicios básicos.

Respecto del IDH, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016), el debilitamiento de la economía mundial ha provocado un aumento del desempleo mundial alcanzando la cifra de 197.1 millones de personas en 2015 (5.8%), cerca de un millón más que el año anterior, y 27 millones más que en los años anteriores a la crisis financiera de 2008. Este número de demandantes de empleo viene principalmente de los países emergentes y en desarrollo como América Latina y China. En la mayoría de las economías avanzadas, en 2015 se caracterizó por un crecimiento del empleo mayor al previsto especialmente en EE.UU. y algunos países de Europa. La Figura 32 muestra el número total de desempleados y la tasa de desempleo en el mundo.

Las estimaciones de la OIT indican que el número de desempleados crecerá en los próximos años, principalmente en economías emergentes como Brasil y China. La mala calidad del trabajo sigue siendo un problema en todo el mundo. La incidencia del empleo

vulnerable —la proporción del trabajo por cuenta propia y del trabajo familiar no remunerado— está sujeta a altos niveles de precariedad, acceso limitado a sistemas de protección, baja productividad y escasos ingresos. El empleo vulnerable alcanza el 46% del empleo total. En el sur de Asia y en algunas zonas de África, más del 70% de trabajadores están en empleos vulnerables. En las mismas regiones, las mujeres tienen entre 25% y 35% más riesgo de empleos vulnerables que los varones.



Figura 32. Tasa de desempleo mundial y desempleo total, 2005-2015.

Adaptado de *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo. Tendencias 2016* (p. 17), por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2016. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443505.pdf.

En el plano educativo, en todos los niveles se ha tenido mejoras en cuanto a la población matriculada. Según la UNESCO (2015), los niños matriculados en educación preescolar fueron de 184 millones, lo que representa un incremento de dos tercios desde 1999. En el caso de la educación primaria, la tasa neta de matriculación llegó al 93% en 2015, superando el 84% de 1999. Para el primer ciclo de educación secundaria se tuvo una tasa de matriculación del 85% superior al 71% en 1999. Sin embargo, las tendencias de las tasas de escolarización en la educación primaria se han estancado llegando en 2013 a los 58 millones de niños. Se prevé, además, que en 32 países, en su mayoría de África, el 20% de los niños abandonará la escuela antes del último grado. Asimismo, existe un problema de transición

entre la educación primaria y secundaria, por lo que generalmente niños procedentes de familias con mejores ingresos logran acceder a la educación secundaria en una mayor proporción que de familias pobres. Es importante que se garantice la gratuidad de la enseñanza pública secundaria, aspecto que no sucede en todos los países del mundo.

A pesar de las mejoras en los indicadores educativos, existen otros aspectos que tienen que ser atacados para brindar condiciones adecuadas de desarrollo a los niños, así, por ejemplo, la tasa de mortalidad infantil en 2013 ascendió a 6.3 millones de niños menores de cinco años por causas en su mayoría prevenibles, a pesar de las mejoras realizadas en la nutrición infantil. Si bien las tasas de desnutrición infantil y retrasos de crecimiento se redujeron en 2013 a un 13% y 25% respectivamente (25% y 40% en 1990), aún sigue siendo muy altos, sobre todo en regiones de África y Asia como se puede ver en la Figura 33.

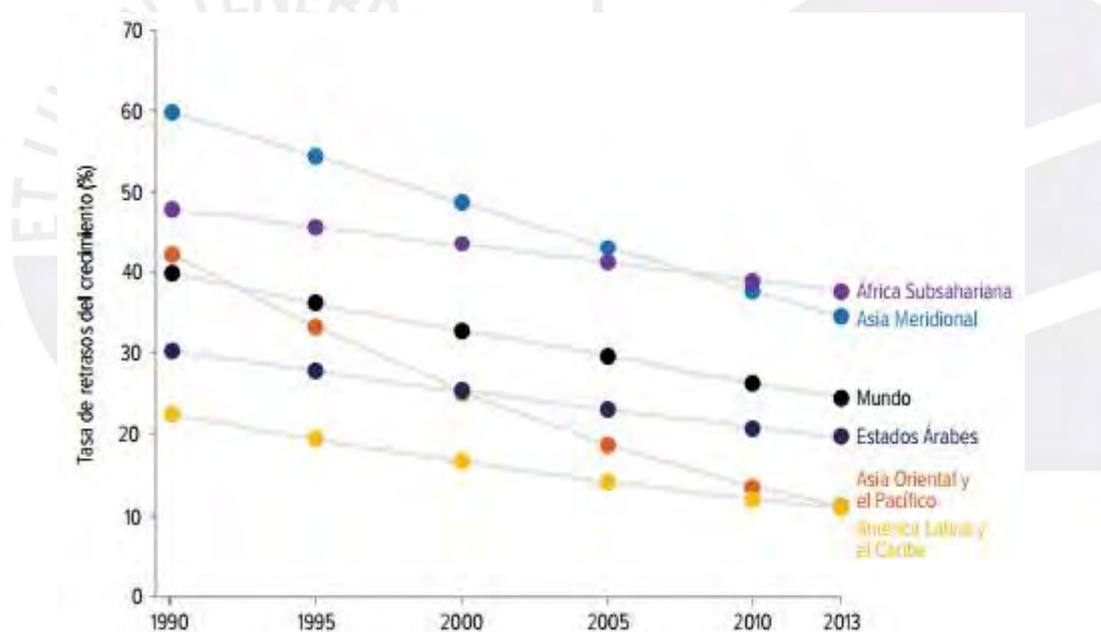


Figura 33. Tasa de retrasos de crecimiento moderados o graves de crecimiento en el mundo, 1990-2013.

Tomado del *Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo 2015* (p. 9), por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), 2015. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002324/232435s.pdf>.

Para el año 2050, a nivel mundial se esperan cambios importantes en los patrones dietéticos, incluso en el consumo de alimentos básicos para dietas más diversificadas

(Kearney, 2010). El análisis de los datos de FAO (2002) muestra que la energía dietética medida en kcal per cápita por día ha ido aumentando constantemente a nivel mundial. La disponibilidad de calorías per cápita desde mediados de los años sesenta hasta finales de los noventa aumentó globalmente en aproximadamente 450 kcal per cápita por día y en más de 600 kcal per cápita por día en los países en desarrollo. Estos cambios en el consumo de alimentos a nivel mundial y regional han tenido considerables consecuencias para la salud.

El consumo de alimentos se ve afectado por toda una serie de factores, como la disponibilidad de alimentos, la demografía, el ingreso disponible, el nivel de la urbanización, la globalización, la cultura y las actitudes de los consumidores. Por lo tanto, la situación de consumo de alimentos no es homogéneo en todo el mundo ni dentro de un mismo país. Sin embargo, se ve una tendencia de los consumidores de todo el mundo de hacerse cargo de su salud a través un cambio en la alimentación, tendencia liderada por América del Norte y Europa. Casi la mitad (49%) de la población mundial se consideran con sobrepeso, y un porcentaje similar (50%) está tratando activamente de perder peso, 57% a través de alimentación natural y fresca (Nielsen, 2015). El mercado para comida saludable a nivel mundial continuará creciendo y alcanzará US\$ 1 billón en ventas en 2017. El crecimiento es impulsado por la evolución de los mercados emergentes como China y Brasil. Entre 2012 y 2014 el crecimiento de las ventas en la categoría saludable fue del 5% a nivel mundial. En especial en países en desarrollo durante el mismo periodo las ventas crecieron encima del promedio mundial; 20% en África / Oriente Medio, 16% en América Latina y 15% en Asia y el Pacífico (Nielsen, 2015).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Los constantes cambios en la tecnología y en la ciencia tiene un gran impacto en la modificación de las reglas de la competencia, vuelven obsoletas algunas prácticas de gestión, transforman las estructuras de los sectores industriales, es decir, ocasiona que las

organizaciones cambien también constantemente, evolucionando y adaptándose (D'Alessio, 2015).

En el *Informe Global de Tecnología de la Información 2016* elaborado por el WEF (2016a), los países de Finlandia, Suiza, Suecia, Israel, Singapur, los Países Bajos y los Estados Unidos son los que lideran los beneficios generados por las inversiones en tecnologías de información y comunicación. En los países mencionados se adoptan con prioridad las TICs bajo un entorno de infraestructura de calidad y normativas sólidas. Adicionalmente, el informe indica que, si bien se ha progresado considerablemente en innovación tecnológica en muchos países, aun no se ha logrado traducirlo en mejoras económicas para ellos. Respecto de Latinoamérica y el Caribe el rango en el informe es muy fluctuante, se tiene casi 100 puestos entre Chile y Haití, en los puestos 38 y 147 respectivamente. El país que presenta mayor avance en la región fue Brasil, que escaló 12 posiciones, ubicándose en el puesto 73. Entre el retroceso más resaltante se encuentra México, que cayó siete posiciones, para ubicarse en el puesto 76. El informe sugiere que los gobiernos en la región deben reforzar con urgencia los marcos normativos y de innovación (ver Figura 34).

Con referencia a las patentes, estas están disminuyendo como medida de capacidad de innovación, lo que indica una divergencia entre la actividad de patentes y la mayor capacidad percibida de las empresas para innovar; en su lugar, se ven nuevos tipos de innovación como los nuevos modelos de negocios usando tecnologías digitales. Si bien en algunos sectores hay una divergencia entre el aumento de patentes e innovación, en economías avanzadas el registro de patentes se ve una tendencia al alza, así como en los países emergentes de Europa, en Oriente Medio y el Norte de África. La Figura 35 ilustra estas tendencias positivas.

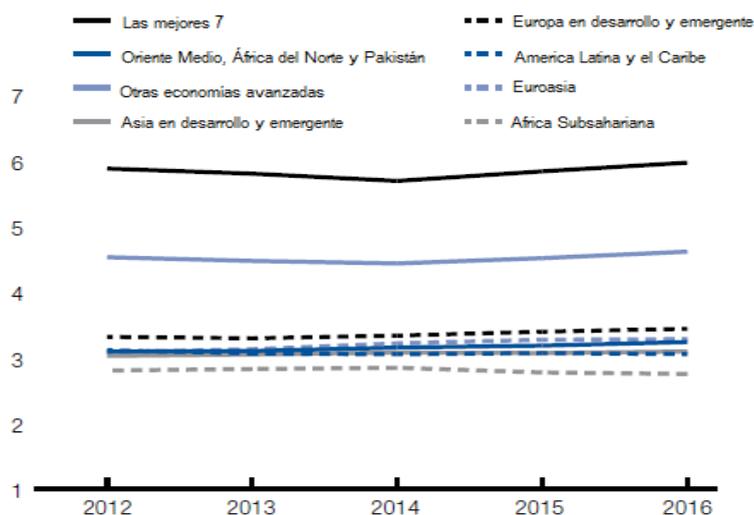


Figura 34. Impacto económico de las TICs en las siete primeras economías versus otras regiones y grupos de países.

Tomado de *The Global Information Technology Report 2016* (p. 11), por el World Economic Forum (WEF), 2016a. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf.

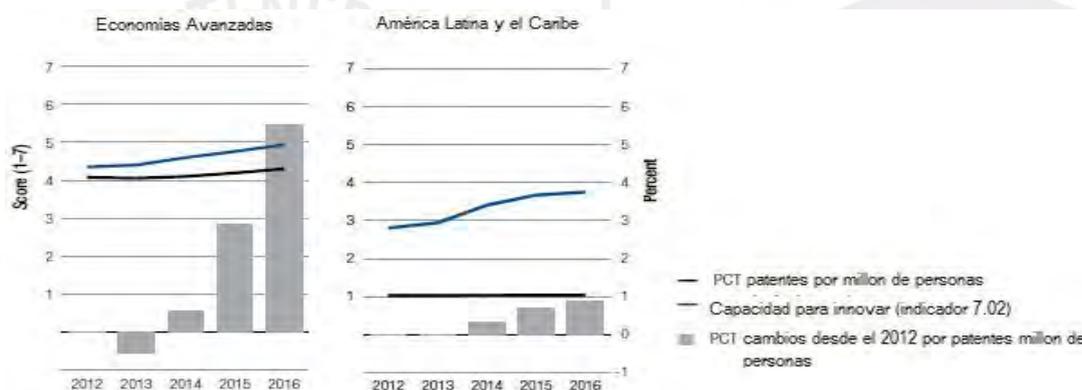


Figura 35. Percepción de capacidad de innovación y patentes por millón de habitantes. Tomado de *The Global Information Technology Report 2016* (pp. 8-9), por el World Economic Forum (WEF), 2016a. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf.

Dentro de las razones de la desaceleración del número de patentes, se tiene el acortamiento de los ciclos de producción, lo cual es especialmente evidente en las industrias de tecnologías audiovisuales y de telecomunicaciones, que son los más afectados por la interrupción digital; además, el tiempo que demora en realizar los trámites de registro de patente han ido en aumento. Estos dos hechos combinados con la presión del incremento de innovación hacen que no sea rentable para las empresas patentar las innovaciones que realizan.

En los temas relacionados con I+D, en el informe de Índice Mundial de Innovación de 2017, elaborado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, 2017), las economías más innovadoras del mundo son Suiza, Suecia, Países Bajos, EE.UU. y el Reino Unido, mientras que respecto de América Latina los países líderes son Chile, Costa Rica y México. Desde 2009, los gastos en I+D crecieron a un ritmo de 7% del PBI mundial; sin embargo, en el año 2014 disminuyó a 4%. Esto es un punto de preocupación, debido a que la innovación permite a los países crecer a largo plazo. En el informe también se concluye que aún falta cooperación mundial en I+D, tanto en el ámbito empresarial como público.

Con respecto a América Latina, fue considerada como una región con importante potencial de innovación sin explotar, sin embargo, en relación con otras regiones, no ha mejorado significativamente, siendo la inversión de 0.8% de su PBI. Aunque hubo poco gasto en I+D, se considera que los gobiernos locales, las empresas y otros actores, tienen entre su agenda la inversión en innovación. Se avizora complicaciones en la inversión en I+D en la región debido a los problemas económicos que presenta Brasil, la mayor economía, por lo que será necesaria una mayor cooperación regional en I+D.

Con relación a la infraestructura de TICs, sigue siendo un desafío. La infraestructura es un factor determinante para la conectividad de los países en conjunto con la accesibilidad y las capacidades (WEF, 2016a). La Figura 36 muestra la contribución de la tecnología en el PBI.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En la última década la conciencia ecológica y conservación del medio ambiente es un aspecto importante en las decisiones operacionales, legales, de imagen, comerciales y de la comunidad vinculada de las organizaciones y las cuales varían según el tipo de industria donde se desarrolle (D'Alessio, 2015). La conciencia internacional por el cuidado del medio ambiente se ha visto expresada en la recuperación de la capa de ozono, la cual había sido

dañada a causa del uso de productos que contienen clorofluorocarbonos (CFC). Hasta el año 2016, más del 98% de productos químicos que adelgazan y causan un agujero en la capa de ozono han sido eliminados en el mundo, un compromiso que fue adoptado bajo el Protocolo de Montreal firmado en 1987 (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA], 2016). Los hallazgos indican que el agujero en la capa de ozono se ha contraído en una extensión de cuatro millones de kilómetros entre 2000 y 2015, un área equivalente al tamaño de la India, y de seguir en esta tendencia se espera que el agujero en la zona antártico vuelva a niveles anteriores a 1980 hacia la mitad del siglo XXI.

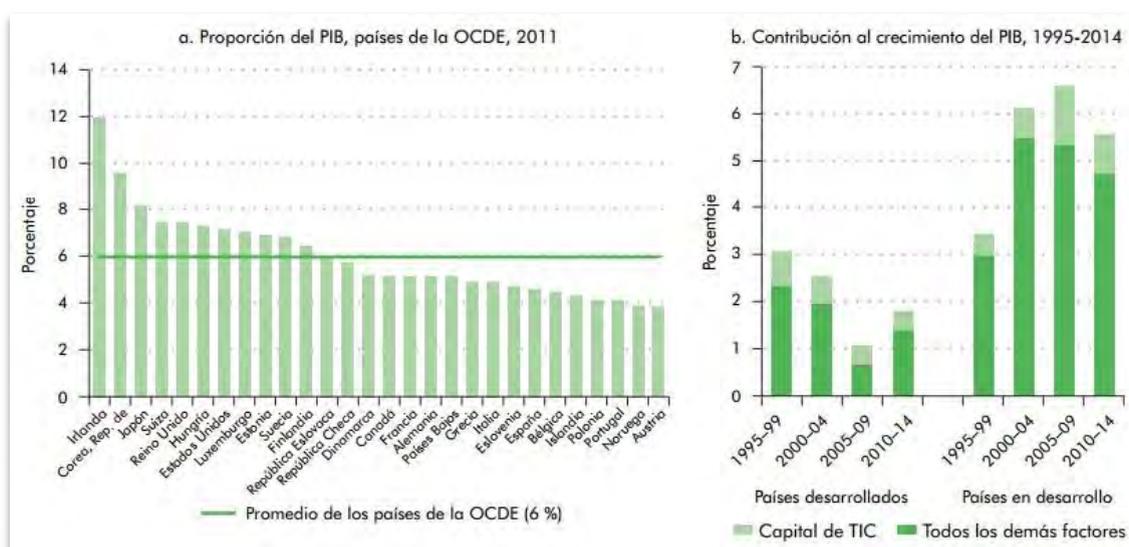


Figura 36. Contribución de las TICs en el crecimiento del PBI.

Tomado de *Informe sobre el desarrollo mundial 2016: Dividendos digitales* (p. 13), por el Banco Mundial, 2016e. Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/658821468186546535/pdf/102724-WDR-WDR2016Overview-SPANISH-WebResBox-394840B-OUO-9.pdf>.

Los esfuerzos por combatir el cambio climático no están siendo suficientes y genera costos que pueden alcanzar los US\$ 300,000 millones anuales para 2050 (PNUMA, 2015). En diciembre de 2015, 195 países aprobaron el Acuerdo de París, reconociendo la gravedad de la situación y los dramáticos costos asociados, comprometiéndose a mantener muy por debajo de los 2 °C el aumento de la temperatura global del planeta, límite a partir del cual las probabilidades de consecuencias nefastas para el planeta son mayores. Con los compromisos

adoptados y los programas en curso se tiene la meta en reducir hasta 11 gigatoneladas de emisiones de CO₂ equivalentes al año hasta el 2030 (PNUMA, 2016).

Uno de los factores para llegar a la meta establecida en la reducción de emisiones de CO₂ es lograr una mejora de la eficiencia energética en los edificios, industria y transporte, responsables de un 40% del consumo energético mundial, a su vez que se hace necesario un mayor uso de las energías renovables. La Figura 37 muestra la inversión en energías renovables para 2015 en el mundo. Otro aspecto importante es la lucha por la conservación de los bosques, la cual tuvo un mayor impulso con la aprobación de la Declaración de Nueva York sobre los Bosques. Con ello se pretende reducir a la mitad la pérdida de bosques naturales antes de 2020, y ponerle fin hasta 2030.

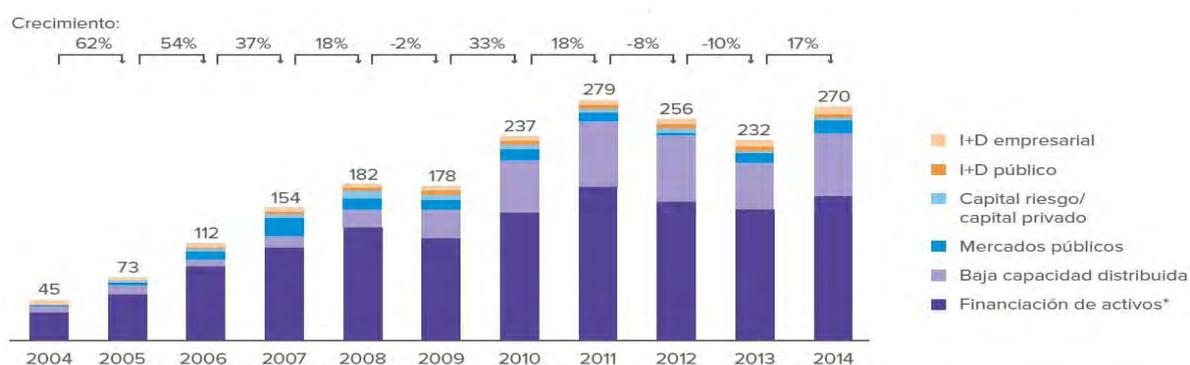


Figura 37. Tendencias mundiales de la inversión en energías renovables en 2015 (en miles de millones de dólares).

Tomado de *Informe Anual 2015* (p. 13), por Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), 2016. Recuperado de https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/7544/-UNEP_2015_Annual_Report-2016UNEP-AnnualReport-2015-EN.pdf?sequence=8&isAllowed=y.

El Índice de Rendimiento de la Arquitectura Energética (EAPI) (WEF, 2017) evaluó a 127 países con 18 indicadores, los cuales abarcan el Triángulo de la Energía, que está compuesto por el crecimiento económico y desarrollo, sostenibilidad ambiental, y acceso a la energía y la seguridad. El índice muestra que el mundo está adoptando sistemas energéticos más sostenibles, seguros y asequibles. En la Figura 38 se puede ver las posiciones de los países emergentes y de los países de América Latina y el Caribe. Como se puede observar el Perú se encuentra en el puesto 27.

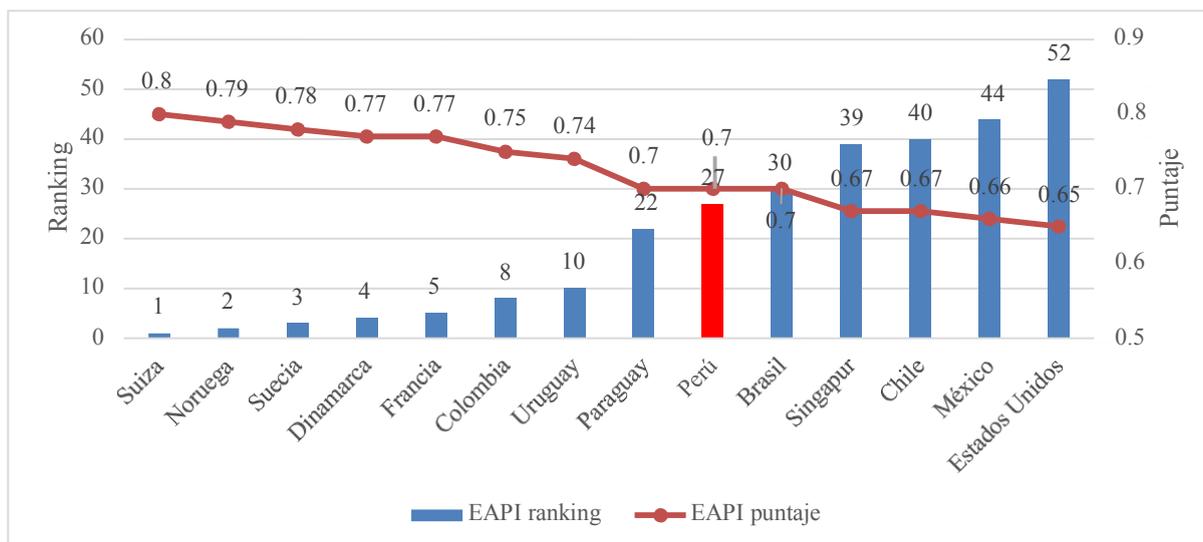


Figura 38. Indicador EAPI en economías avanzadas y en Latinoamérica y el Caribe, 2017. Adaptado de *EAPI 2017 in Numbers* (pp. 1-2), por el World Economic Forum (WEF), 2017. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-energy-architecture-performance-index-2017/wp-content/blogs.dir/113/mp/files/pages/files/eapi17-pull-out-poster-.pdf>.

Desde comienzos del nuevo milenio, el mundo ha soportado más de 10,000 desastres naturales e industriales y decenas de grandes conflictos, que han cobrado la vida de millones de personas. Adicionalmente, estos eventos causan desplazamientos y deterioran la seguridad humana, destruyen y degradan los recursos naturales como el agua, tierra y bosques (PNUMA, 2015). En este punto se puede destacar que, en 2013, el PNUMA apoyó en forma activa en la eliminación segura de las armas químicas en Siria. En esta misma línea, en 2015 ha apoyado iniciativas para la reducción de riesgos por desastres naturales en Madagascar, Perú, Tailandia y Tayikistán, y su apoyo para 2015 abarcó a 28 países.

En cuanto al tratamiento de residuos, un enfoque clave es la promoción del uso de biomasa de los residuos agrícolas como fuente de energía, así como mejorar la gestión en el tratamiento de los residuos. La biomasa agrícola, materia orgánica de origen vegetal o animal que incluye residuos y desechos orgánicos que se utiliza energéticamente, generada al año en el mundo bordea los 140,000 millones de toneladas, lo que equivale aproximadamente a 50 millones de toneladas de petróleo. Su uso podría reemplazar a los combustibles fósiles, de esta forma se reduce las emisiones de gases de efecto invernadero y se proporciona energía a

1,600 millones de personas en los países en desarrollo. Camboya, Costa Rica e India ya han tomado iniciativas en ese sentido. Para 2015, el volumen de residuos urbanos se calculaba en 10,000 millones de toneladas al año, y en el mundo existen 3.5 mil millones de personas (casi la mitad de la población mundial) que no tienen acceso a los servicios esenciales para la gestión de residuos, el cual es un gran riesgo para el medio ambiente y la salud humana, considerando también que el volcar la basura es el método más utilizado para la eliminación de residuos (PNUMA, 2015). La mala gestión de los residuos conlleva a problemas como la contaminación del agua y suelo, la contaminación del aire por la quema a cielo abierto de los residuos, y una aceleración en el agotamiento de las materias primas al no reutilizar los residuos.

El agua es un componente esencial en las economías nacionales y locales, y es necesaria para crear y mantener puestos de trabajo en todos los sectores de la economía. Según la UNESCO (2016a), existen ocho sectores que dependen del agua y los recursos naturales: agricultura, bosques, pesca, energía, producción con uso intensivo de recursos, reciclaje, construcción y transporte. Una gestión sostenible del agua permitirá mejores niveles de vida para la población, mayor inclusión social y un crecimiento verde y sostenible. Sin embargo, en los últimos tiempos se ha asentado la escasez de agua dulce en muchas zonas, especialmente en regiones de Asia. Un país se encuentra en estrés hídrico cuando el consumo per cápita cae por debajo de 1,700 m³, y es crónica cuando cae por debajo de los 1,000 m³ al año, la escasez de agua se produce por una combinación de la variabilidad hidrológica y el alto consumo humano. La variabilidad en la disponibilidad del agua en el tiempo puede ser significativa, combinándose períodos de abundancia con escasez. La Figura 39 muestra los resultados en la disponibilidad del agua considerando las variaciones estacionales en la oferta/demanda del recurso.

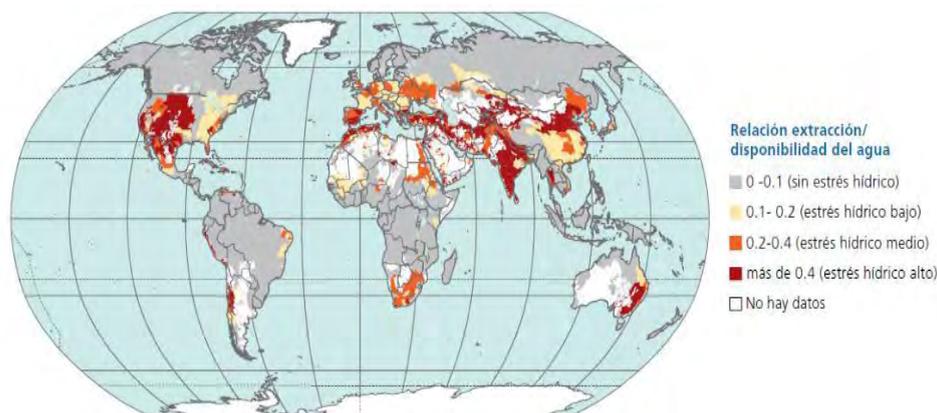


Figura 39. Promedio anual del estrés hídrico según la relación de captación-disponibilidad (1981-2010).

Tomado de *Informe de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo de los Recursos Hídricos en el Mundo 2016: Agua y Empleo* (p. 17), por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), 2016a. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002441/244103s.pdf>.

Es importante que los países sepan administrar adecuadamente el agua, de tal forma de tener la infraestructura necesaria para almacenar el agua durante la temporada de lluvias, lo cual implica también desarrollar las capacidades humanas e institucionales y los marcos jurídicos y normativos para garantizar una gestión adecuada de los recursos hídricos.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Luego de realizar una auditoría externa a la organización, se determina cuáles son sus oportunidades y sus amenazas. Esto se realiza en la MEFE. La MEFE resume el análisis PESTE y luego evalúa las oportunidades y amenazas que proporciona el entorno para la organización (D'Alessio, 2015). En la Tabla 19 se muestra ocho oportunidades y siete amenazas del resultado de la auditoría externa del país, los valores para calificar los factores críticos de éxito son: (a) cuatro, responde muy bien la organización; (b) tres, responde bien; (c) dos, responde en promedio, y (d) uno, responde mal. El peso va de cero a uno donde se indica la importancia relativa del factor, siendo cero no importante y uno muy importante.

Tabla 19

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Proyección de crecimiento económico en las economías más importantes del mundo	0.09	3	0.27
2	Creciente demanda de minerales en sectores como tecnología e infraestructura	0.09	4	0.36
3	Aumento de la demanda mundial de productos saludables y orgánicos	0.08	2	0.16
4	Tendencia en la liberalización del comercio internacional	0.06	3	0.18
5	Expansión de la inversión extranjera	0.05	2	0.10
6	La ubicación geográfica estratégica del Perú en Sudamérica	0.06	2	0.12
7	Aumento de la innovación tecnológica	0.05	1	0.05
8	Avance en el proceso de la globalización	0.09	2	0.18
Subtotal		0.57		1.42
Amenazas				
1	Incremento de la actividad terrorista y los conflictos internacionales	0.05	1	0.03
2	La volatilidad en el precio de cotización del dólar estadounidense	0.09	4	0.36
3	La inestabilidad política en la región	0.05	2	0.10
4	Consecuencias en el medio ambiente y la humanidad por el cambio climático y desastres naturales	0.06	1	0.06
5	Incertidumbre en el futuro del bloque de la Unión Europea y la Zona Euro	0.05	2	0.10
6	Recrudescimiento de la crisis económica internacional	0.08	3	0.30
7	Altos niveles de corrupción internacional	0.05	4	0.20
Subtotal		0.43		1.11
Total		1.00		2.53

3.5 Perú SA y sus Competidores

Los competidores de Perú son todos aquellos países que le quitan mercado en los sectores en los cuales Perú participa, a través de la oferta de productos similares o productos sustitutos. Es así, que el análisis se basará en las cinco fuerzas competitivas de Porter.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de Perú SA son los países que proveen a Perú de un bien, un servicio o alguna inversión de capital. La mayoría de los productos y servicios importados al Perú no tienen algún sustituto dentro el país; podría no ser de menor calidad o la producción en cantidad resultar insuficiente para lo que se requiere. Los principales bienes de consumo importados en el 2015 fueron teléfonos móviles US\$ 1,262 millones, automóviles por un valor de US\$ 853 millones y televisores valorizados en US\$ 572 millones. Con relación a la importación de materia prima, el Perú importa petróleo y diésel y productos agrícolas como maíz amarillo duro y soya. China se ubicó como el principal país de origen de las importaciones: su participación en el volumen total importado asciende a 26.4%. Entre los principales productos que el Perú compra a China se encuentran los teléfonos móviles, computadoras, aparatos de telecomunicación digital y televisores. Aunque China es un proveedor dominante en productos tecnológicos, como celulares, se puede encontrar un gran número de proveedores de estos productos en diferentes partes del mundo (INEI, 2016d).

En el año 2015, EE.UU. fue el segundo país de origen de los productos importados, se importaron maquinaria pesadas como se puede observar en la Tabla 20. El caso de EE.UU. es diferente al caso de China por los tipos de productos que provee. Productos como turbinas de gas y carburorretores no son productos para el consumo masivo, poseen valor agregado y existen menos proveedores, lo que deriva en una posición de negociación fuerte de los proveedores.

En general, el poder de Perú en la negociación con los proveedores es neutral, porque los proveedores son mayormente empresas que trabajan en el entorno global y en una competencia perfecta. Además, el Perú tiene tratados comerciales con diferentes países, los cuales le venden una gran variedad de productos, ampliando la oferta y así mejorando la posición de negociación.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los proveedores de Perú SA son los países que compran bienes, y servicios. Los principales países compradores de Perú son EE.UU. y China. Las industrias en las cuales el Perú compite se puede definir como globales, e industrias que produce productos con poco o sin diferenciación importante, como minerales, gas y productos agrícolas. Para la mayoría de los *commodities* existe una cantidad importante de proveedores e importadores, lo que configura una situación ideal de los mercados de bienes y servicios, *competencia perfecta*, donde la interacción de la oferta y demanda determina el precio. De manera general se puede decir que las organizaciones que venden *commodities* no tienen una posición de negociación fuerte. Sin embargo, existen excepciones; por ejemplo, algunos productos agrícolas que el Perú produce en una ventana de tiempo diferente de otros países, y suele ser cuando la oferta mundial es reducida, como la palta variedad Hass o los arándanos, entre otros, lo cual mejora la posición de negociación. Sin embargo, estas situaciones no son sostenibles en el tiempo, por lo que la posición de Perú como proveedor está débil porque los productos que suministra no representan un componente esencial para el cliente final.

Para tener un mayor poder de negociación con los compradores, el Perú debe buscar una mayor diversificación productiva enfocados en un mayor oferta de productos en los sectores agrícola y pesquero. De esta manera, las exportaciones del Perú no dependerán de ciertos mercados sino que tendrá la posibilidad de negociar con nuevos compradores.

Tabla 20

Importaciones por Principales Países de Origen, 2014-2015 (Millones de US\$ de 2002)

País y producto	2014	2015	Var. %
China			
Teléfonos móviles y los de otras redes inalámbricas	1,172.1	1,009.6	-13.9
Máquinas para el procesamiento de datos de peso ≤ 10 kg	387.7	346.8	-10.5
Aparatos de telecomunicación digital	169.3	145.0	-14.3
Motocicletas con motor de émbolo alternativo, 50 cc < cil < 250 cc	104.0	110.4	6.2
Televisores	143.0	91.9	-35.7
Estación base de transmisión o recepción de voz o imagen	72.9	91.7	26.3
Automóviles ensamblados	161.6	81.7	-49.4
Partes de aparatos para la recepción y transmisión de datos	94.2	71.4	-24.1
Aparatos receptores de televisión 27,0 68,9 155,5	27.0	68.9	155.5
EE.UU.			
Maíz amarillo duro	123.1	158.7	29.0
Turbinas de gas de potencia superior a 5000 kW	39.6	123.6	212.3
Máquinas cuya superestructura pueda girar 360°	152.0	103.7	-31.8
Volquete automotor para utilizarlos fuera de la red de carreteras	106.5	85.0	-20.2
Carburo reactor tipo queroseno para reactores	33.6	62.7	86.4
Policloruro de vinilo sin mezclar con otras sustancias	66.4	55.4	-16.5
Desperdicios y desechos de hierro o acero	41.6	54.7	31.5
Otros aceites lubricantes 29,4 49,8 69,1	29.4	49.8	69.1
México			
Televisores 496,7 478,7 -3,6	496.7	478.7	3.6
Automóviles 121,3 125,2 3,2	121.3	125.2	3.6
Tractores de carretera para semirremolque	116.1	101.2	12.8
Unidades de proceso digital, excluye partidas 84714100 y 84714900	82.8	70.1	15.4
Champús	38.6	37.5	-2.8
Brasil			
Vehículos diésel para el transporte > de 16 personas	71.7	86.6	20.7
Tractores de carretera para semirremolque	45.6	59.0	29.5
Vehículos diésel para transporte de mercancías con carga > 20 t	74.0	55.7	-24.7
Automóviles	37.0	39.4	6.6
Petróleo crudo	25.0	27.3	7.0
Topadoras frontales y angulares	34.1	26.6	-22.1
Máquinas cuya superestructura pueda girar 360°	41.7	26.4	-36.7
Corea del Sur			
Automóviles	319.4	249.8	-21.8
Teléfonos móviles y los de otras redes inalámbricas	39.2	89.6	128.5
Polipropileno en formas primarias	15.7	15.7	-0.1
Vacunas para medicina humana	10.4	15.7	51.1

Nota. Tomado de *Evolución de las Exportaciones e Importaciones – Informe Técnico No2* (p. 8), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf.

3.5.3 Amenazas de sustitutos

Con respecto al sector agrícola, productos como la palta y el mango no tienen sustitutos y sumado a las nuevas tendencias de consumo saludable refuerzan las posibilidades de crecimiento de la demanda. En el caso del espárrago, existen otras hortalizas, como la alcachofa, que podría sustituirlo. Tienen características similares como por ejemplo, ambos son hortalizas, tienen propiedades diuréticas, su contenido nutritivo es similar y tienen un alto contenido de agua. Dado que no existe una gran variedad de productos agrícolas que puedan ser sustituidos, se puede afirmar que la amenaza de los sustitutos en este sector es baja.

Acerca del sector minero, en el caso del oro, es utilizado como protección de inversionistas ante una crisis económica, pero podría ser sustituido por la adquisición de activos como inmuebles, papeles comerciales, etc. La plata es utilizada en áreas como la electrónica (por su conductividad eléctrica) y medicina (para piezas dentales), pero podría ser sustituida por el acero. Además, tanto el oro como la plata son utilizados en la joyería y un posible sustituto es el platino. En el caso del cobre, podría ser sustituido por el aluminio ya que es un metal que está siendo utilizado en la industria automotriz, y además, es utilizado en el sector eléctrico en líneas de alto voltaje. No obstante, al ser *commodities*, no existen muchas alternativas que mejoren el desempeño y el precio del producto, por lo que se afirma que la amenaza de sustitutos es baja.

Con respecto a la ubicación geográfica, los puertos peruanos tienen fácil acceso marítimo a principales economías del mundo, como EE.UU. y China, por lo que los sustitutos no representan una amenaza, principalmente por los altos costos que representa transportar carga por vía aérea o tren. Por lo tanto, la amenaza de sustitutos también es baja.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

En los últimos años, los sectores que han tenido más impacto en el PBI del Perú son la manufactura y la minería. La Figura 40 muestra la distribución del PBI por actividad económica.



Figura 40. Composición del PBI del Perú: pesos específicos por sector económico en porcentaje.

Tomado de *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017* (p. 27), por EY, 2016a. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf).

Los sectores claves para la economía peruana son la manufactura, la minería e hidrocarburos, y el comercio. América Latina ha sido una región que ha tenido un peso importante en la industria minera, principalmente en países como Chile, Perú y México, pero en los últimos años existen países que están incursionando en la minería como una oportunidad de crecimiento y para obtener beneficios para su población. En esta línea, existen seis países que han incursionado con nueva fuerza en la escena minera: Ecuador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana. En estos países, se están desarrollando proyectos de oro y cobre que entran a competir directamente con los líderes de la región señalados inicialmente.

En el sector agrícola, el Perú también podría convertirse en el mediano plazo en un actor principal del mercado, sin embargo, debe afrontar una serie de desafíos para alcanzar esta meta como el incremento del costo de mano de obra y de terrenos en la costa, el déficit

de infraestructura, la legislación laboral, la escasez de agua y los efectos del cambio climático en los cultivos. Sin embargo, el Perú ha incrementado notablemente su producción y exportación agrícola y se ha convertido en uno de los principales proveedores de alimentos en el mundo con una oferta de más de 600 productos agrícolas a más de 150 destinos, con EE.UU. y Holanda como los principales destinos de las exportaciones. De esta manera, el Perú se muestra como un competidor importante en el sector agroexportador con potencial para seguir incrementando y mejorando su oferta agrícola.

Una ventaja competitiva que ofrece el Perú en el sector agrícola es su variedad de recursos naturales y climas, lo que permite una mejor oferta de productos agrícolas. A los competidores naturales de la región como México, Brasil y Colombia, existen competidores potenciales en el África para mercados como el europeo y norteamericano, pero que no cuentan aún con la suficiente capacidad financiera y de gestión. Por ello, el Perú no solo debe centrar sus exportaciones en EE.UU. o en Europa, sino que debe diversificar los mercados hacia nuevos países en Asia, África y Oceanía. El Perú debe también fijarse en las tendencias de consumos de productos en el mundo para dirigir y apoyar a los agricultores en la oferta de esos productos.

El sector turismo ofrece muchas posibilidades para el país; sin embargo, aún no ha sido explotado adecuadamente, por lo que se debe implementar estrategias para resaltar y revalorar la riqueza natural, cultural, histórica y gastronómica del país. Para ello, es necesario también implementar políticas de mejoramiento de infraestructura y seguridad ciudadana. Solo de esta manera el Perú puede desarrollar una ventaja competitiva frente a países como Brasil, Argentina, México y Chile, que llevan una mayor cantidad de turistas extranjeros a sus países. Además, implementar estas estrategias también permitirá poder hacer frente a nuevos países en la región que se presentan como buenas opciones del turismo receptivo, como son Colombia, Costa Rica y Uruguay.

Adicionalmente, la globalización rompe las barreras de ingresos para nuevos productos o sustitutos. Existe un Acuerdo de Facilitación de Comercio (AFC) de la Organización Mundial de Comercio (OMC), el cual fue ratificado en febrero de 2017 por dos tercios de 164 países entre los cuales está incluido el Perú, donde se dispone la agilización, el movimiento, el levante y el despacho de las mercancías, así como medidas para la cooperación entre las autoridades aduaneras y autoridades relacionadas con la facilitación del comercio (OMC, 2017).

3.5.5 Rivalidad entre los competidores

Respecto de las inversiones extranjeras directa en América Latina, dentro de los principales competidores o rivales del Perú se tiene a México, Chile y Colombia. En el Perú, en 2015 la IED creció en 11%, mientras que en América Latina este flujo de capitales se redujo en 9.1% con relación al año anterior. En la Figura 41 se puede observar la IED hasta 2015 para América Latina y el Caribe. Uno de los potenciales de los países mencionados es apostar por la integración comercial de los mercados internacionales. Uno de estos mercados es el asiático. Cabe resaltar que México es considerado dentro de las cinco mejores economías del mundo en el parámetro de obtener crédito, debido a que toma en cuenta todas las áreas relevantes de información para evaluar el riesgo crediticio. Colombia es la nación latinoamericana que más ha mejorado desde hace 12 años.

Según INEI (2017c), el valor real de las exportaciones FOB en el Perú, durante 2016, fue de US\$ 40,529 millones, monto superior en 13.4% al valor del año 2015. El crecimiento de los productos tradicionales fue de 18.8% respecto de 2015, gracias al cobre, oro, derivados de petróleo, plomo y gas natural en ese orden de contribución. En la Tabla 21 se pueden apreciar los principales productos tradicionales exportados en el año 2016 y en la Tabla 22 los productos no tradicionales para el mismo año, así como su variación respecto del año anterior.

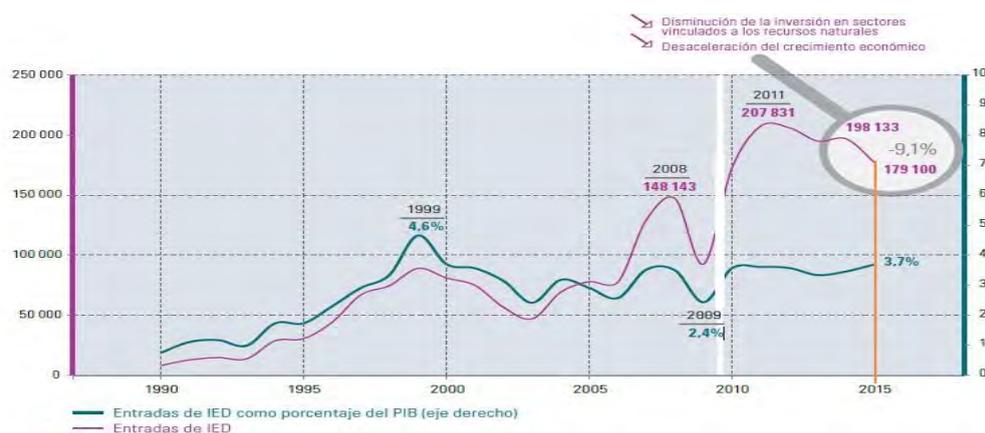


Figura 41. Inversión extranjera directa (IED) recibida, América Latina y el Caribe, 1990-2015.

Tomado de *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe, 2016* (p. 10), por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2016b. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40213/7/S1600664_es.pdf.

Tabla 21

Principales Productos Tradicionales Exportados, 2015-2016 (en Millones de US\$ de 2007)

Sector económico		2015	2016	Var. %
	Total	35,727.0	40,529.2	13.4
I	Productos tradicionales	25,627.1	30,444.4	18.8
	Pesquero	842.0	726.6	-13.7
	Agrícola	571.2	693.9	21.5
	Minero	20,655.1	25,069.8	21.4
	Petróleo y gas natural	3,558.8	3,954.0	11.1
II	Productos no tradicionales	10,025.7	9,978.0	-0.5
	Agropecuario	3,648.0	3,919.2	7.4
	Textil	1,027.1	945.7	-7.9
	Pesquero	1,332.2	1,231.8	-7.5
	Químico	1,156.2	1,231.8	-7.5
	Metalmecánico	578.6	479.8	-17.1
	Siderometalúrgico	1,217.8	1,267.1	4.1
	Minería no metálica	563.8	534.0	-5.3
	Resto	502.0	474.4	-5.5

Nota. Tomado de *Evolución de las Exportaciones e Importaciones – Informe Técnico No2* (p. 8), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf.

Tabla 22

Principales Productos no Tradicionales Exportados, Agosto de 2016

Sector económico	Millones de US\$ de 2007		Variación porcentual	
	dic-15	dic-16	Dic. 16/Dic.15	Ene-Dic. 16/Ene-Dic.15
Agropecuario				
Uvas	217.2	210.2	-3.2	-9.8
Mangos y mangostanes	44.9	60.7	35.1	0.9
Espárragos	46.4	44.5	-4.2	-6.4
Arándanos rojos	17.2	28	62.2	161
Plátano incluido el tipo Cavendish	15.4	15.7	2.2	11.9
Alcachofa	10.2	14.3	39.9	6.9
Cacao en grano	11	13.5	22.5	-1.8
Preparaciones utilizadas para la alimentación de los animales	6.5	11.1	69.9	10.1
Textiles				
Polos de algodón	23.4	22.8	-2.6	-1.3
Camisas de punto de algodón	10.5	10.8	2.5	-12
Polo y camiseta interior de punto de otro material textil	2.3	3	33.5	58.9
Pelo fino cardado de alpaca o llama	2.5	2.1	-13.8	-27.1
Camisas de punto de otras fibras sintéticas o artificiales	1.1	2.1	88.1	31.2
Suéter de algodón				
Pesqueros				
Calamar. jibia y pota	21.4	47.9	123.5	-13.6
Colas de langostino con caparazón	15.7	16.6	6	7.1
Filete congelado de pescado				
Caballas, Congelados, excepto hígados, huevas y lechas	-	8.5	-	-
Químico				
Placas de polímeros de propileno	9.6	5.9	-38.2	-6.5
Óxido de Zinc	6.3	5.9	-6.6	-13.9
Placas, láminas, hojas y tiras de polímeros de etileno	6.2	5.6	-9.6	-7.7
Alcohol etílico con grado alcohólico volumétrico = 80% vol.	1.4	4.8	256.3	38.7
Metalmecánica				
Vehículos diésel para el transporte > de 16 personas	5.4	3.8	-29	25.4
Máquinas y aparatos autopropulsados	0.6	2.1	231.8	232.5
Siderometalúrgico				
Zinc sin alear. con un contenido de zinc < 99.99% en peso	32.6	32.7	0.2	24.2
Alambre de cobre refinado con sección transversal superior a 6 mm	18.7	19.3	3.2	-13.4
Plata en bruto aleada	5.2	8.6	65.8	18.7
Minería no metálica				
Fosfato de calcio natural	19.7	22.5	14	-11

Nota. Tomado de *Evolución de las Exportaciones e Importaciones – Informe Técnico No2* (p. 15), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf.

En el sector agropecuario, el Perú tiene una gran variedad de competidores por la cantidad de productos que exporta. Respecto de la quinua, Bolivia es el principal competidor. Cabe señalar que, en 2015, el Perú superó a Bolivia como el principal proveedor de quinua en el mundo, siendo la quinua orgánica de primera calidad su principal producto. Las exportaciones van a los países de EE.UU., Canadá y varios países de Europa (INEI 2016d). En las exportaciones de frutas, importantes competidores son México, Costa Rica y Chile, que compiten por el mercado estadounidense y el chino. Dentro de las ventajas que tiene el Perú frente a Chile se encuentra la cantidad de agua que posee. Sobre el cacao, en 2014, el Perú fue el octavo productor en el mundo. Sus principales competidores en América Latina son Brasil y Ecuador, mientras que el primer productor de cacao fue Costa de Marfil (United Cacao, 2016).

En el sector minero, uno de sus principales competidores es Chile quien tiene el dominio en exportaciones de cobre en el mundo, si bien la producción peruana es la mitad de la chilena, Perú ha crecido 50% en el primer semestre de julio de 2016. También se compete con Australia, Canadá y Mongolia. Por otro lado, respecto del oro, Perú se ubica sexto en producción de oro. El primer país es China, seguido por Australia y Rusia (U.S. Geological Survey, 2017).

En el sector turismo, el Perú es un destino importante. En Latinoamérica, sus competidores son Argentina, Brasil, Chile y México, mientras que los mercados competidores en cuanto a características similares están China, México, Egipto, India, Argentina, Brasil, Jordania, Chile, Camboya, Costa Rica, Colombia, Guatemala, Ecuador y Nepal. Los turistas que provienen de lugares lejanos, en los cuales el Perú está interesado, también son atraídos por Brasil y México.

El Perú es conocido por la calidad de sus tejidos de algodón, sin embargo, las exportaciones al 75% de los países a los cuales se se exporta han caído en forma significativa.

Ello se debe a que las prendas de los países de China, Honduras, Vietnam, India, Bangladesh, Pakistán, Nicaragua y Guatemala han desplazado a las prendas peruanas por sus bajos costos. Es necesario invertir, innovar y aumentar la productividad, para poder competir con los precios de los países mencionados (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2016).

3.6 Perú SA y sus Referentes

El Perú, al ser parte del IMD, debe buscar compararse con países que se encuentran en las primeras posiciones de este ranking, dado que destacan por las mejores prácticas y por su competitividad. Dentro de los países referentes para el Perú se han considerado cuatro países:

- EE.UU., por ser la primera economía en el mundo y un país referente dado el desarrollo económico, social, tecnológico y militar. Representa el primer país en el mundo en términos de PBI y es uno de los principales receptores de IED. Asimismo, EE.UU. presenta un sistema laboral flexible y lidera las inversiones en I+D y tecnología, permitiendo el constante desarrollo de nuevos productos y servicios. El sistema educativo del país es de calidad, anfitrión de las principales universidades mundiales y cuya población cuenta con servicios de calidad brindados por el Estado.
- Corea del Sur, que ha logrado un crecimiento sostenido de su economía en los últimos 50 años y actualmente es una potencia económica y tecnológica. Antes de ello, era un país más pobre y con menores recursos que el Perú. Gracias a la intervención efectiva del Estado en la formación del recurso humano, donde la educación ha jugado un papel preponderante, la inversión en infraestructura y en sectores clave de su economía, el comercio exterior y la creación de instituciones públicas eficaces hicieron posible que surjan empresas competitivas y se invirtiera más en I+D (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe [SELA], 2017). Todo ello ha llevado a mejorar la calidad de vida de la población y la reducción de la pobreza, siendo una de las principales economías del mundo y uno de los principales países exportadores.

- Singapur, que, al igual que Corea del Sur, ha logrado un crecimiento importante de su economía en los últimos años a pesar de contar con pocos recursos naturales y su poca extensión geográfica. Su estrategia se basó en la atracción de inversión extranjera que promoviera su industrialización y le permitiera cumplir con su política exportadora. Una vez que logró el ingreso de importantes empresas multinacionales, adquirió el conocimiento para desarrollar su recurso humano y transformar la industria nacional (Herrera, 2013). Son factores claves también de su crecimiento, el tamaño reducido del Estado y su política anticorrupción.
- Noruega, que ha logrado desarrollar una política social basada en su crecimiento económico. Es un país dependiente de la producción y exportación del petróleo y del gas, así como de la producción acuícola, siendo sus principales mercados de exportación los países europeos. Los ingresos por estos productos han permitido un crecimiento económico estable, el desarrollo de una política enfocada en un sistema educativo y servicios públicos de calidad, y la búsqueda de la igualdad de género en sus políticas. El sistema noruego se basa en una participación del Estado en el aspecto político y económico, y una fuerte identidad nacional con la sociedad como el eje principal de desarrollo (Arancón, 2014).

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

La MPC permite identificar las fortalezas y amenazas de los principales competidores de la organización. Adicionalmente, permite comparar a la organización con sus competidores y se responderá a la pregunta de cómo está el país frente a ellos para poder perfeccionar las estrategias a seguir (D'Alessio, 2015). Luego del análisis de las cinco fuerzas de Porter se han definido los factores críticos de éxito, así como los competidores principales de Perú, esto se muestra en la Tabla 23. Se debe tener en cuenta que el valor de cuatro es una fortaleza mayor, el valor de tres es una fortaleza menor, dos una debilidad menor y uno una

debilidad mayor, así como el peso se refiere a cómo el país afronta sus fortalezas y debilidades.

Luego de analizar a los competidores, es necesario comparar a la organización con sus referentes, que son organizaciones con las que no se compete, es decir, realizar un *benchmarking* mediante la MPR (D'Alessio, 2015). En la Tabla 24 se muestra el análisis para Perú de la MPR.

3.8 Conclusiones

El Perú tiene una ubicación geográfica privilegiada y es un país rico en recursos naturales, con acceso al mar, diversidad de climas y una importante cultura, que constituyen factores claves de éxito. Sin embargo, el Perú no ha sabido desarrollar políticas adecuadas para garantizar el crecimiento de su economía y el desarrollo de su población. Entre ellas, la falta de una visión de futuro, de una adecuada infraestructura, de una diversificación de sus actividades económicas, el desarrollo de políticas eficaces relacionadas a la corrupción, monopolio, impuestos, entre otros. Se debe tener en cuenta también que Chile, con el cual se mantenía en el pasado una relación externa tensa, actualmente se presenta como un socio estratégico y se han desarrollado acuerdos comerciales importantes, como la Alianza del Pacífico, junto con Colombia y México. Además, se debe considerar la importancia de garantizar una adecuada relación bilateral con todos los países de la región y sus principales socios comerciales como EE.UU. y China, con el fin de ser un país atractivo para las inversiones de capital extranjero.

Tabla 23

Matriz Perfil Competitivo de Perú SA

Factores clave de éxito	Perú SA			Chile SA		Colombia SA		México SA	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Situación política	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18
2 Nivel de infraestructura	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
3 Inversión en I+D	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18
4 Tratados comerciales	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
5 Política monetaria	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	1	0.06
6 Nivel de educación	0.12	1	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24
7 Política anticorrupción	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08
8 Seguridad ciudadana	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	1	0.05
9 Tecnología	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3
10 Ubicación geográfica	0.10	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3
11 Situación macroeconómica	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
12 Recursos naturales	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32
Total	1.00		2.28		2.57		2.17		2.33

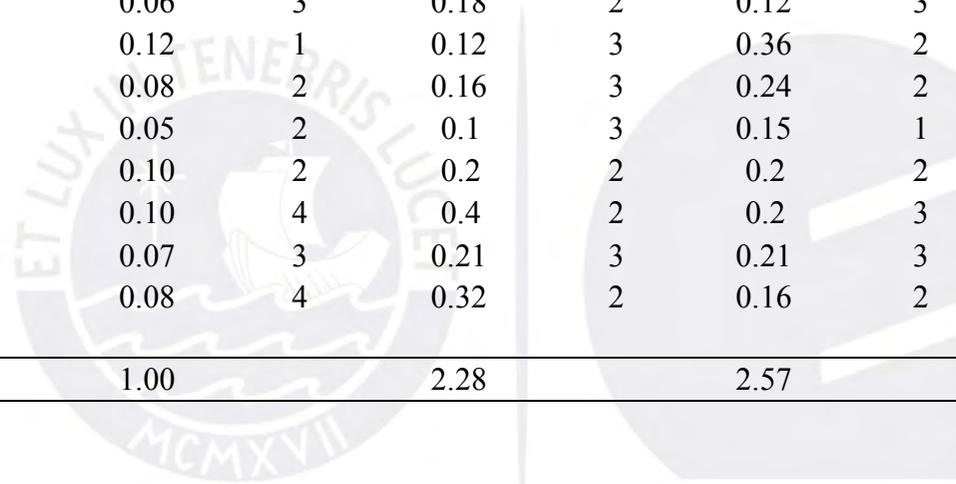
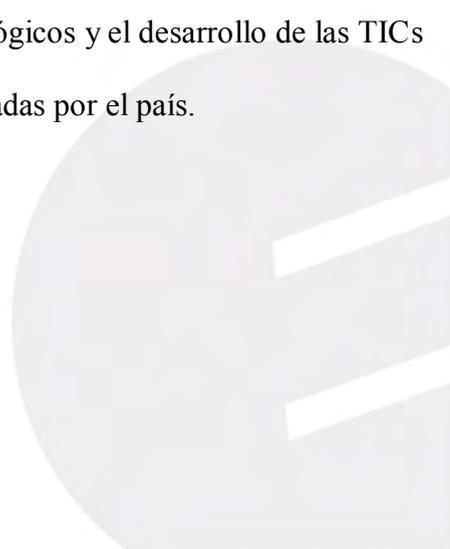
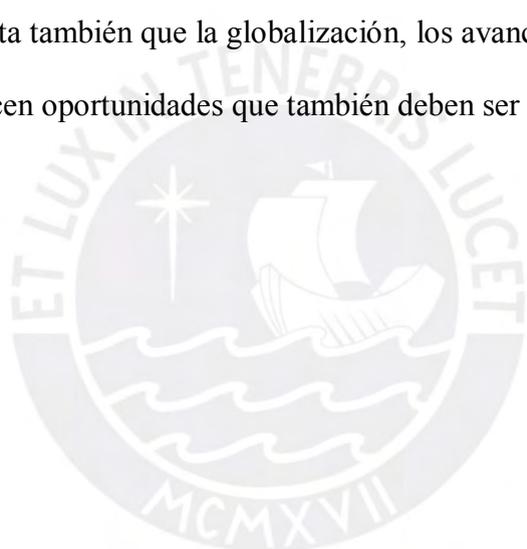


Tabla 24

Matriz Perfil Referencial de Perú SA

Factores clave de éxito	Perú SA			EE.UU. SA		Corea del Sur SA		Singapur SA		Noruega SA	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Situación política	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	1	0.09	4	0.36
2 Nivel de infraestructura	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
3 Inversión en I+D	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
4 Tratados comerciales	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
5 Política monetaria	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
6 Nivel de educación	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
7 Política anticorrupción	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
8 Seguridad ciudadana	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2
9 Tecnología	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3
10 Ubicación geográfica	0.10	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	2	0.2
11 Situación macroeconómica	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
12 Recursos naturales	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24
Total	1.00		2.28		3.65		3.30		3.28		3.35

El análisis externo muestra que la economía mundial seguirá creciendo, aunque a tasas pequeñas en los próximos años, donde EE.UU. seguirá dominando el ámbito mundial y China se presenta como un actor fundamental. En la UE, se vislumbra un período de incertidumbre, considerando la salida del Reino Unido de la UE y la posibilidad de que otros países adopten la misma medida. El mundo sigue enfrentándose a desafíos muy importantes, como la pobreza -sobre todo en zonas de África y Asia-, el cambio climático, el terrorismo, nuevas amenazas de enfermedades, entre otras, que pueden afectar el rumbo y las decisiones que adopten los gobiernos para afrontar estos problemas y sus consecuencias. El Perú debe adoptar políticas internas y externas que tomen en cuenta todos estos factores para garantizar un mayor crecimiento de su economía y el desarrollo de su población. Se debe tener en cuenta también que la globalización, los avances tecnológicos y el desarrollo de las TICs ofrecen oportunidades que también deben ser aprovechadas por el país.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se realizará una auditoría interna a la organización, basándose en los aspectos estratégicos más que en los operacionales (D'Alessio, 2015).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En la evaluación interna se capitalizarán las fortalezas y se buscará neutralizar las debilidades (D'Alessio, 2015), por lo tanto se buscará identificar las competencias distintivas del Perú para elaborar estrategias que aprovechen estas competencias y transformarlas en fortalezas, así como buscar contrarrestar las debilidades.

4.1.1 Administración y Gerencia (A)

El Perú, según la Constitución Política de 1993, es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y su organización se basa en la separación de poderes. El presidente de la República, quien es el máximo representante del Poder Ejecutivo, y los 130 miembros del Congreso, quienes representan al Poder Legislativo, son elegidos cada cinco años por votación universal, secreta y directa. La Figura 42 muestra el organigrama del Estado peruano.



Figura 42. Organigrama del Estado Peruano.

Adaptado de *Organigrama del Estado Peruano*, por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), 2014a. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>.

Según la Ley 29158 (2007), el Poder Ejecutivo está conformado por la Presidencia de la República, el Consejo de Ministros, la PCM, los ministerios y otras entidades públicas. El presidente de la República es el jefe del Estado, Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional del Perú, personifica a la Nación, y dirige y aprueba la política general del gobierno. El Poder Ejecutivo tiene como funciones: (a) reglamentar, evaluar y supervisar el cumplimiento de las leyes; (b) planificar, normar, dirigir, ejecutar y evaluar las políticas nacionales y sectoriales; (c) establecer relaciones, buscar consenso, prestar asistencia técnica y desarrollar mecanismos de cooperación entre las entidades públicas; (d) coordinar con los gobiernos regionales y locales, enfatizando las competencias compartidas, y (e) otras funciones que le asignen las leyes. Asimismo, para una mejor gestión, existen 18 ministerios que diseñan, establecen, ejecutan y supervisan políticas nacionales y sectoriales, considerando su homogeneidad y finalidad (ver Tabla 25).

Asimismo, en el ejercicio de sus funciones, el Poder Ejecutivo debe coordinar e implementar iniciativas junto con los gobiernos regionales de los 24 departamentos y la Provincia Constitucional del Callao, y los gobiernos locales, según la Constitución Política del Perú, la Ley de Bases de la Descentralización, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, la Ley Orgánica de Municipalidades y las Leyes de Organización y Funciones de los Ministerios y entidades que componen el Poder Ejecutivo (Ley 29158, 2007). El Congreso de la República del Perú representa al Poder Legislativo y sus principales funciones son la representación de la nación, la dación de leyes, la permanente fiscalización y control político orientado al desarrollo económico, político y social del país, así como la eventual reforma de la Constitución (Congreso de la República del Perú, 2016). Su principal función es la legislativa, que implica el debate y aprobación de reformas de la Constitución, las leyes y resoluciones legislativas, así como su interpretación, modificación y derogación. Dentro de su función de control político, involucra la investidura del Consejo de Ministros, la realización

de actos e investigaciones de los órganos públicos y la conducta política del gobierno, así como la delegación de facultades legislativas, entre otras.

Tabla 25

Ministerios en el Perú a 2016

Ministerio	Descripción
Presidencia del Consejo de Ministros	Promueve, coordina y articula las políticas nacionales con las entidades del Estado, la sociedad civil y el sector privado (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017)
Ministerio de Agricultura y Riego	Ejecuta la política agraria que promueva el desarrollo de las familias campesinas y los programas del sector
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Responsable de las negociaciones comerciales internacionales, así como temas de comercio exterior, turismo y artesanía (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017)
Ministerio de Defensa	Encargado de la política de defensa nacional y sectorial, así como asegura la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas (https://www.mindef.gob.pe/vision.php)
Ministerio de Economía y Finanzas	Encargado de temas de presupuesto, tesorería, endeudamiento, contabilidad, política fiscal, inversión pública y política económica y social (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017)
Ministerio de Educación	Órgano rector de las políticas educativas nacionales y de la promoción de oportunidades deportivas para la población (Ministerio de Educación, 2017)
Ministerio de Energía y Minas	Encargado de las políticas de desarrollo sostenible de las actividades minero-energéticas, así como de los asuntos medioambientales relacionados (Ministerio de Energía y Minas, 2017).
Ministerio del Interior	Ejerce las funciones de gobierno interior y de policía a través de los órganos policiales y no policiales (Ministerio del Interior, 2017)
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Promueve la protección de los derechos humanos y el acceso a la justicia inclusiva y confiable, así como la asesoría y defensa jurídica del Estado (Ministerio de Justicia y Derechos, 2017)
Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	Desarrolla políticas públicas a favor mujeres, niñas, niños, adolescentes, personas adultas mayores, con discapacidad, desplazadas y migrantes internos (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017)
Ministerio de la Producción	Desarrolla políticas nacionales y sectoriales relacionados a la pesquería, MYPE e industria (Ministerio de la Producción, 2017)
Ministerio de Relaciones Exteriores	Encargada de representar al Estado en el ámbito internacional a través del Servicio Diplomático de la República (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017)
Ministerio de Salud	Conduce las políticas sanitarias nacionales garantizando la atención integral de salud de los habitantes (Ministerio de Salud, 2017)
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	Desarrolla las políticas sociolaborales de trabajo y promoción del empleo e inserción laboral, el autoempleo (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2017)
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Encargado de los sistemas de transporte, la infraestructura de las comunicaciones y telecomunicaciones del país (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017)
Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Órgano rector en las políticas de urbanismo, vivienda, construcción y saneamiento (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2017)
Ministerio del Ambiente	Vela por la protección ambiental, el manejo sostenible de los recursos naturales y la conservación de especies y ecosistemas (Ministerio del Ambiente, 2017)
Ministerio de Cultura	Encargado de las políticas de Estado respecto a la cultura en áreas como el patrimonio cultural, la gestión de industrias culturales y pluralidad creativa (Ministerio de Cultura, 2017)
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	Tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de la población en situación de vulnerabilidad y pobreza (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, 2017)

Según el Portal del Estado Peruano (2016), el Poder Judicial tiene como fin la administración de justicia a través de sus órganos jurisdiccionales, conforme a la Constitución y las leyes, garantizando la seguridad jurídica y la tutela jurisdiccional, y de esta forma contribuir con el Estado de Derecho, el mantenimiento de la paz social y el desarrollo nacional. La composición del Poder Judicial comprende la Corte Suprema de Justicia de la República como máximo órgano de justicia con competencia en todo el país. Los siguientes órganos jurisdiccionales vienen dados por las Cortes Superiores de Justicia con competencia en los distritos judiciales, los Juzgados Especializados y Mixtos con competencia provincial, los Juzgados de Paz Letrados con competencia distrital y los Juzgados de Paz encargados de resolver los asuntos judiciales menores.

El Sistema Electoral está constituido por el Jurado Nacional de Elecciones (JNE), el Registro Nacional de Identificación y el Estado Civil (RENIEC) y la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE). El fin del sistema electoral peruano es asegurar que las votaciones sean un reflejo exacto de lo que su población expresa en las urnas; para ello, planea, organiza y ejecuta los procesos electorales, referéndum o alguna consulta popular (ONPE, 2017). Para el sistema electoral peruano, el voto es obligatorio para todas las personas mayores de 18 años. En el Perú se utiliza el método de la cifra repartidora para la repartición de escaños. Este método es usado desde 1963 y se basa en el método de D'Hondt (JNE, 2005).

El gobierno regional está a cargo del presidente regional; sus labores están señaladas en la Constitución, en la Ley de Bases de Descentralización y en la Ley Orgánica de Gobiernos. Poseen autonomía tanto política, económica como administrativa, según los alcances de la región. El alcalde es el gobernador y la máxima autoridad administrativa. Por su lado, las municipalidades provinciales y distritales, según la Ley 27972 (2003), Ley Orgánica de Municipalidades, son entidades básicas de la organización territorial del Estado

y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos. Los gobiernos locales tienen autonomía política, económica y administrativa para asuntos de su competencia. Los gobiernos locales (regidores y alcaldes) son elegidos por período de cuatro años por el voto de los vecinos. Tanto los gobiernos nacional y regional como el local deben trabajar en cooperación y coordinación, con el fin de evitar la duplicidad y superposición de funciones, siempre teniendo en cuenta los criterios de concurrencia y prevaleciendo el interés público.

La Contraloría General de la República es la máxima autoridad del Sistema Nacional de Control encargada de supervisar, vigilar y verificar que todo organismo del Estado, desde el Palacio de Gobierno hasta los municipios distritales, utilice correctamente los recursos y bienes estatales en beneficio del ciudadano y no a los intereses de los funcionarios. Para ello, cuenta con atribuciones especiales que le permite tener autonomía administrativa, funcional, económica y financiera (Contraloría General de la República, 2017a).

La Contraloría es la responsable de establecer políticas de control interno para que sean implementadas por las entidades y el Sistema Nacional de Control es el responsable de evaluar su implementación. La medición que realiza anualmente la Contraloría General indica que, en el año 2014, el promedio de implementación del Control Interno en 655 entidades estatales del Perú fue de 25%. Por otro lado, las entidades con mayor cantidad de denuncias son ESSALUD, Región Arequipa y el Hospital de Emergencias Pediátricas (ver Figura 43). La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) es una entidad estatal que depende de la Presidencia del Consejo de Ministros y que tiene como objetivo gestionar los recursos humanos que están al servicio del Estado; es decir, es la gerencia de recursos humanos de la administración pública (SERVIR, 2017). Un Estado moderno debe orientar sus reformas sin olvidar el fortalecimiento de su gestión pública, para lo cual se necesita contar con recursos humanos capacitados que puedan brindar servicios de calidad en todas las áreas del Estado. Según Marin (2015), basado en un estudio de la Universidad del Pacífico,

indicó que el 82% de los funcionarios no cuenta con maestrías ni doctorados en su trayectoria. Ante esta situación, las universidades han empezado a ofrecer maestrías y doctorados sobre gestión pública con el fin de formar funcionarios con alto nivel académico y que sean capaces de responder a los cambios que el Estado requiere para lograr el desarrollo económico y social del país.

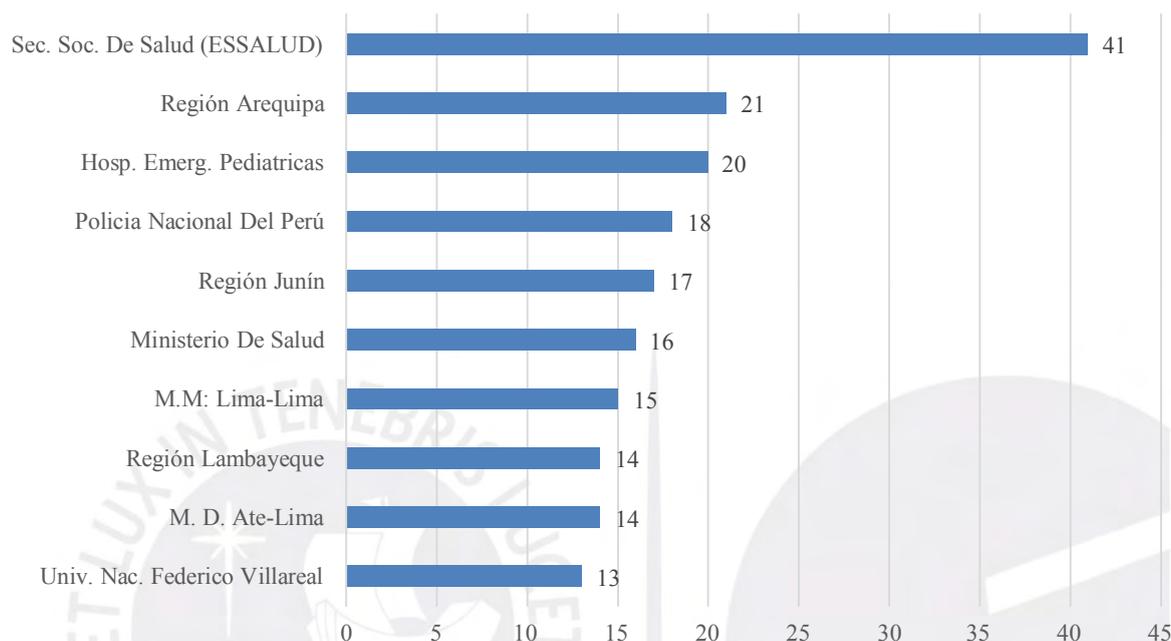


Figura 43. Entidades con mayor cantidad de denuncias ingresadas en el año 2016. Adaptado de de *Denuncias – Estadísticas*, por la Contraloría General de la República, 2017b. Recuperado de http://www.contraloria.gob.pe/wps/portal/portalcgnew/siteweb/denuncias/stadistica_sinad!/ut/p/b1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOKNDIyNjZ1DzDydgwPNDRwD_VzNLJy8jd2DjIEKIoEKDHAARwNU_SZhRqYGjl6GBr6WZiYGGJiEGUP3urv7eJs4GRgb-_oEmBp7mRqFGho5BBmbOxsTpx6OAgPu99KPSc_KTgF4N148CK8bnFrACfJ7Fa4Knmb6fR35uqn5BbmhoRGWwp66joiIAyoJ9nA!!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/.

Dentro del organigrama del Estado peruano, existen organismos constitucionales autónomos que no dependen de ningún poder del Estado, y sus titulares responden directamente al Congreso de la República y la población. Entre dichas instituciones se encuentran el JNE, la ONPE, el Tribunal de Garantías Constitucionales, la Defensoría del Pueblo, el Ministerio Público, el BCRP, el RENIEC y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

El presidente constitucional del Perú es Pedro Pablo Kuczynski elegido para el período 2016-2021, y se desempeña como jefe de Estado, con lo cual simboliza y representa los intereses del país dentro y fuera de él. El señor Kuczynski nació en 1938, su padre fue un médico alemán y su madre ejerció la docencia en escuelas públicas. Sus estudios básicos los llevó en colegios de Perú e Inglaterra, donde llegó a dominar los idiomas españoles, inglés, francés y alemán. Estudió Filosofía, Economía y Política en la Universidad de Oxford (Reino Unido) y realizó un postgrado en Economía en la Escuela Woodrow Wilson de Asuntos Públicos e Internacionales de la Universidad de Princeton (EE.UU.). Ha ejercido cargos en el FMI, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entre otras instituciones. En el Estado peruano, ha sido gerente del BCRP, ministro de Energía y Minas, ministro de Economía y Finanzas y presidente del Consejo de Ministros (Presidencia de la República del Perú, 2016). Como se puede observar, es una persona con amplia experiencia tanto en el sector público y privado, en el ámbito nacional y extranjero, además de haber pertenecido al directorio de diferentes empresas, lo que da una garantía de su capacidad para asumir el reto de conducir los destinos del país por cinco años.

Los problemas institucionales que enfrenta el Perú son muy grandes y han originado malestar social afectando el régimen democrático y al Estado. El Perú afrontó una gran crisis económica en la década de 1980, principalmente durante el gobierno de Alan García (1985-1990), que afectaron el poder adquisitivo de la población, la gobernabilidad del país, y postraron al Estado, las organizaciones sociales y los partidos políticos. En esa situación, el gobierno del presidente Alberto Fujimori (1990-2000) impuso un régimen autoritario a partir del año 1992, cuando cerró el Congreso de la República (Crabtree & Thomas, 2000). Posteriormente, con la conformación del Congreso Constituyente Democrático, se aprobó la Constitución Política del Perú en 1993, la cual se mantiene vigente hasta el presente año 2016. Según Cotler (2015), el gobierno del presidente Fujimori logró recuperar la confianza

en la autoridad estatal y recortó las atribuciones del Estado, adjudicándolas a la iniciativa privada. Las reformas económicas neoliberales implementadas, junto con el apoyo de las instituciones financieras internacionales, permitieron fortalecer las finanzas públicas y mejorar las cifras macroeconómicas del país; sin embargo, se implementó un orden institucional a partir de la imposición y con medidas a espaldas de la ciudadanía, lo que posibilitó casos de corrupción y de violación a los derechos humanos.

Un hecho relevante en 1992, que fortaleció la imagen del presidente Fujimori, fue la captura de Abimael Guzmán Reynoso, líder del grupo terrorista Sendero Luminoso, lo que significó el inicio del debilitamiento de este grupo subversivo y siendo, al año 2016, un grupo narcoterrorista menor con presencia en la zona centro sur de la sierra del país. El debilitamiento de Sendero Luminoso originó una mayor estabilidad política y social en el país, y ayudó a que en el Perú se promovieran y se realizarán inversiones tanto públicas como privadas. El gobierno del presidente Fujimori, a partir de la mayoría parlamentaria con la que contaba en el Congreso, logró modificar la Constitución y ser elegido presidente por dos períodos más en 1995 y 2000. La crisis económica de la final de la década, las medidas autoritarias y en contra de la ley y el aumento del destape de cada vez mayores casos de corrupción minaron la credibilidad y la popularidad del señor Fujimori. Finalmente, luego del destape de un acto de corrupción del principal asesor del presidente, el señor Vladimiro Montesinos, el presidente renunció desde el Japón en noviembre de 2000. Para el año 2016, el señor Fujimori se encuentra preso, sentenciado a 25 años de prisión, acusado de secuestro y asesinato, además de tener procesos por actos de corrupción.

A partir del gobierno transitorio del señor Valentín Paniagua (2000-2001), y los gobiernos posteriores de Alejandro Toledo (2001-2006), Alan García (2006-2011) y Ollanta Humala (2011-2016), el Perú se ha caracterizado por un buen desempeño en el ámbito económico y la reducción de la pobreza; sin embargo, la deuda social es aún muy alta y existe

también un deterioro del aparato estatal para poner las entidades públicas al servicio efectivo de la población y la inversión, lo que lleva a la necesidad de una profunda reforma del Estado para acabar con la extrema burocracia y los actos de corrupción incrustados en las instituciones públicas. El deterioro estatal imposibilita al Estado el poder cumplir con sus funciones básicas de controlar el territorio, penetrar la sociedad para hacer cumplir la ley, arbitrar los conflictos, atender las necesidades y expectativas sociales. Adicionalmente, la positiva condición macroeconómica convive con la persistente debilidad institucional del Estado y la tradicional desigualdad social, retrasando el crecimiento y el desarrollo, situación que retrata al Perú de los últimos 25 años (Cotler, 2015).

El incumplimiento del Estado de sus compromisos básicos afecta a toda la población, lo cual genera lazos muy débiles e insatisfactorios con los segmentos populares, tal como el creciente sector informal que alcanza aproximadamente el 70% de la PEA, y el déficit en inversiones públicas en educación, salud y seguridad, que son muy bajas respecto de otros países de la región. Se hace necesario que el Estado plantee soluciones que logren atacar estos problemas. Dentro del plan de gobierno actual, se encuentran medidas para afrontar la informalidad de la economía y el empleo, impulsar con mayor fuerza la economía y las inversiones, y atender los diversos problemas sociales relacionados al agua, la salud, la educación y la seguridad.

Es necesario también garantizar la presencia del Estado en todo el territorio nacional, para lo cual es necesario no solo brindar servicios básicos de calidad a la población sino también garantizar que el principio de autoridad sea ejercido a través de los distintos servicios que ofrece. El Banco Mundial (2016g) a través de indicadores de gobernanza mide la eficacia en el funcionamiento del Estado. Estos indicadores son: (a) voz y rendición de cuentas, que toma en cuenta las libertades de expresión y la eficiencia electoral; (b) estabilidad política y ausencia de violencia, relacionado a la eficiencia de la democracia ante la presencia de actos

desestabilizadores; (c) eficacia del gobierno, relacionada a los distintos servicios y políticas establecidas por el Estado; (d) calidad del marco regulatorio, que mide la eficacia de las normas que regulan el funcionamiento de las actividades en el país; (e) estado de derecho, que significa el respeto y el cumplimiento de las reglas; y (f) control de corrupción, relacionado al aprovechamiento de la función pública para beneficio personal.

En base a ello, el Perú debe tener como objetivo alcanzar una posición similar a los países de la OCDE lo que es un indicador que el gobierno ha mejorado en cuanto a la efectividad en sus funciones. La Figura 44 muestra la posición del Perú y los países de la OCDE para el 2015 en los indicadores de gobernanza.

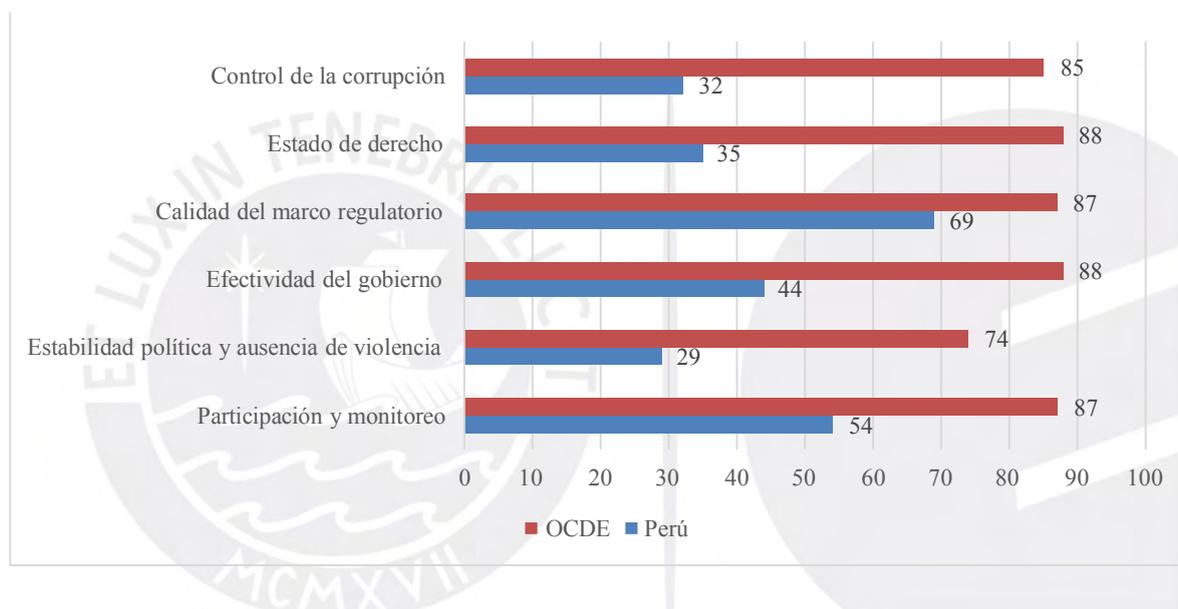


Figura 44. Indicadores de gobernanza 2015.

Adaptado de *Worldwide Governance Indicators*, por Banco Mundial, 2016. Recuperado de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#reports>.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Según el INEI (2017c), las exportaciones en valores reales durante el año 2016 aumentaron en 6% en comparación con el año anterior, siendo China, EE.UU., Corea del Sur y Brasil los países donde se exportaron más productos. Dentro de los productos exportados los tradicionales se incrementaron en 18.1%, siendo el sector de minería el que tiene mayor porcentaje de exportación con un 21.4% y el agrícola con un 21.5%. Por otro lado, los

productos no tradicionales disminuyeron en 0.5%, debido a la contracción de los sectores textil en un -7.9%, el pesquero también se tuvo una disminución de -7.5%, mientras que la caída en metalmecánico fue de 17.1% y minería no metálica de -5.3%. La Figura 45 muestra la evolución de las exportaciones por tipo de producto.

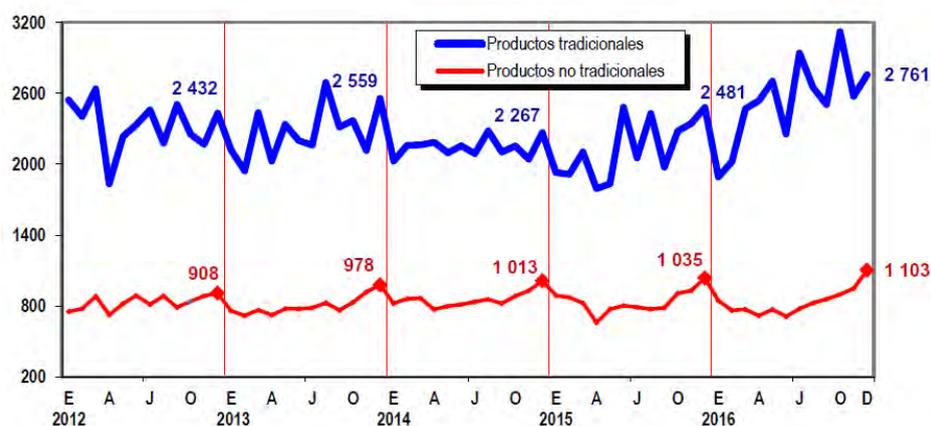


Figura 45. Exportaciones por tipo de producto, 2012-2016 (en millones de US\$ de 2007). Tomado de *Evolución de las Exportaciones e Importaciones – Informe Técnico No2* (p. 12), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf.

En el sector minero, el metal que más se exporta es el cobre siendo China el principal destino de exportación, aproximadamente con 50% del volumen. Otros mercados importantes fueron Japón, India, Brasil y Taiwán. El estaño con ventas a Países Bajos, España y Japón, y el oro con ventas hacia EE.UU. y Emiratos Árabes han sido los principales productos mineros vendidos durante 2016. Las exportaciones mineras (metálica, no metálica, joyería, metalmecánica y siderúrgica) en diciembre de 2015, fueron de US\$ 21,139 millones, mientras que para diciembre de 2016 representaron US\$ 23,817 millones (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2017). El Perú es un país con gran variedad y riqueza mineral respecto de otros países del mundo; se tienen algunas de las minas de metales preciosos básicos más grandes del mundo. Debido a esto, en el Perú operan mineras de todo el mundo, de las cuales las más reconocidas son Xstrata, Newmont, Glencore, Gold Fields, Freeport-McMoran y Río

Tinto, entre otras. La Figura 46 y la Figura 47 muestran las exportaciones mineras por país por destino y por producto.

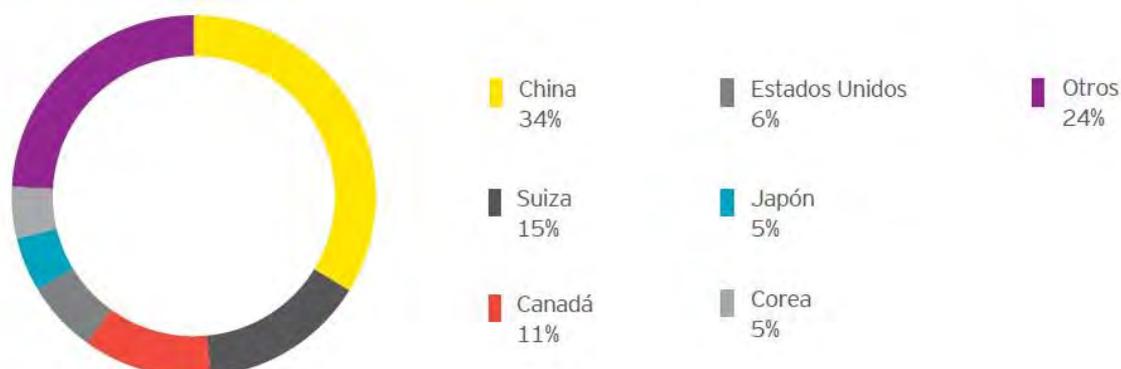


Figura 46. Exportaciones mineras por país de destino, 2015 (en porcentaje). Tomado de *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017* (p. 95), por EY, 2016a. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf).

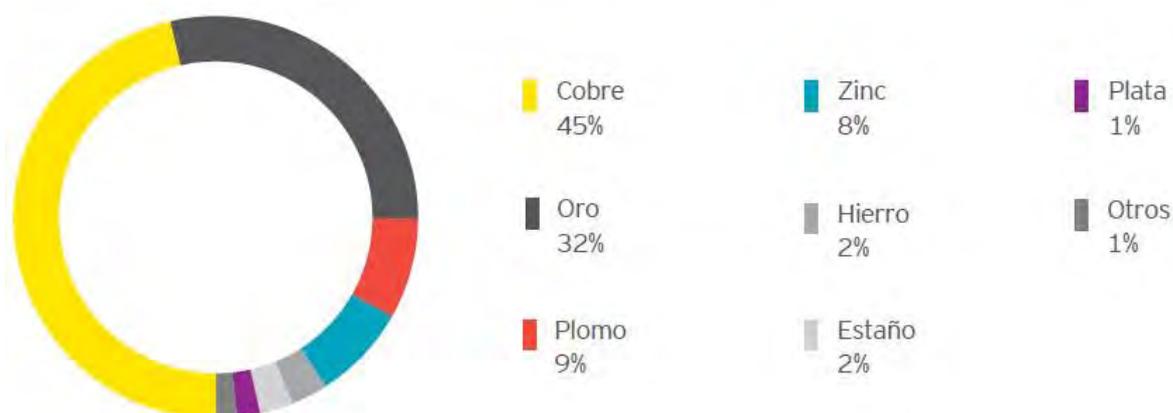


Figura 47. Exportaciones mineras por tipo de producto minero, 2015 (en porcentaje). Tomado de *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017* (p. 96), por EY, 2016a. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf).

Debido a los recursos naturales que posee el país, en especial en lo referente a metales, la industria minera es una de las principales fuentes de ingresos fiscales en el Perú. Los impuestos que se recaban de la minería seguirán siendo importantes en los próximos años: llegarán a representar más del 30% de la recaudación fiscal del Estado. El sector minero también es considerado una de las principales fuentes de empleo para la población (EY, 2016a). Según estadísticas recientes, los rangos de producción del Perú son mínimos, considerando el potencial minero del país, pues el 13.6% del territorio está sujeto a

concesiones mineras, y solo el 1.34% es aprovechado para la explotación y exploración minera formal. El Perú, cuenta con un claro marco normativo minero, que en conjunto con su potencial geológico, se convierte en un país atractivo para la inversión minera, permitiendo realizar presupuestos para la exploración y desarrollo minero del mundo con alta inversión, considerando además que, por su ubicación geográfica en el centro de Sudamérica, le permite tener fácil acceso al mercado asiático y norteamericano. Por lo tanto, el Perú gracias a su ventaja comparativa en la minería, tiene capacidad para duplicar o triplicar su producción (en el rubro de metales básicos). La Tabla 26 muestra una relación de las reservas estimadas de los principales minerales del país.

Tabla 26

Reservas de Minerales en Millones de toneladas a 2015

Metales	Toneladas
Cobre	82,000
Oro	2,800
Zinc	25,000
Plata	120,000
Molibdeno	450
Estaño	130,000

Nota. Tomado de *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017* (p. 90), por EY, 2016a. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf).

La actividad minera en el Perú es desarrollada tanto por capital nacional como extranjero, donde el Estado se presenta como regulador, promotor y observador. Los tratados de libre comercio firmados por el Perú ofrecen a los inversionistas la posibilidad de importar maquinaria y equipos mineros a un menor costo y con trámites más sencillos. Ello significa una ventaja significativa para las empresas mineras. De esta manera, en 2013, el Perú fue el quinto destino del mundo como receptor de las mayores inversiones en explotación minera (EY, 2016a), mientras que para 2015 la inversión minera alcanzó los US\$ 7,525 millones.

Sin embargo, en el aspecto minero hay dos temas fundamentales que el Estado debe afrontar: los conflictos sociales relacionados con la explotación y la minería informal o ilegal.

El Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú (OCM, 2016) ha señalado que no solo se debe atacar el problema desde un enfoque económico, sino que los conflictos son multidimensionales, por ello no solo se debe abordar el factor económico, sino también el social, ecológico y cultural. Por otro lado, señalan que los conflictos no se pueden homogeneizar, por lo que es necesario construir y validar tipologías que ayuden a reconocer e identificar causas, demandas y comportamientos que permitan la definición de estrategias que prioricen el carácter preventivo y de defensa de derechos. Se debe considerar que los conflictos sociales relacionados con la minería no son exclusivos del Perú. Según la ONU (2017), el 40% de los conflictos sociales en el mundo guardan relación con la explotación de recursos naturales especialmente de la minería, por lo que sería recomendable mirar experiencias internacionales sobre el abordaje de conflictos, sobre todo si en muchos casos son las mismas empresas multinacionales las que están involucradas. La Figura 48 muestra los conflictos socioambientales en el Perú por actividad, que en su gran mayoría están relacionados con la minería (62.7%).

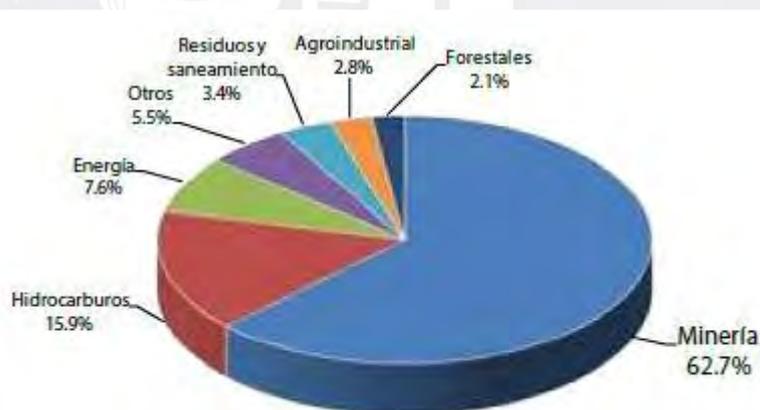


Figura 48. Conflictos socioambientales, según actividad (abril de 2016).

Tomado de *18° Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú – Reporte Primer Semestre 2016* (p. 16), por el Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú (OCM), 2016. Recuperado de <http://www.conflictosmineros.org.pe/?q=reportes/13/07/2016/18-observatorio-de-conflictos-mineros-en-el>.

Se debe tener en cuenta que, en el caso de la minería ilegal, esta es realizada en zonas donde está prohibido operar como áreas protegidas, en cambio, la minería informal es aquella que opera en zonas donde sí es posible hacer minería, pero no cuenta con los permisos para

funcionar, por ello el Estado tiene la obligación de promover la formalización de la minería informal, pero terminar con la minería ilegal. Ambas, la minería ilegal y minería informal, son actividades que generan tres tipos de problemas: (a) ambientales, como la contaminación por el uso de mercurio; (b) sociales, como el trabajo infantil, prostitución y explotación sexual de menores, y (c) económicos, como los ingresos fiscales que el Estado deja de recaudar (Torres, 2015). La minería ilegal e informal se practica en 21 de las 25 regiones del país y por lo tanto se debe considerar como un problema de importancia nacional. Asimismo, los tres factores principales responsables de este problema son los precios elevados del oro, las restricciones estructurales para generar empleo alternativas y la debilidad institucional en todos los niveles.

El Estado debe trabajar de manera conjunta con los gobiernos regionales, gobiernos locales y la comunidad vinculada para tener una mayor presencia en las zonas donde se ubican las actividades mineras; asimismo, debe generar expectativas de crecimiento para motivar a los pequeños mineros a formalizarse, brindándoles facilidades de acceso a fuentes de financiamiento y asesoramiento en temas sociales y ambientales, todo desarrollado bajo un marco jurídico, de fiscalización, y de salud y seguridad ocupacional que permita que los beneficios se den para todas las partes.

Respecto a energía, el Perú cuenta con gran potencial para producir energía hidroeléctrica, solo se ha desarrollado aproximadamente 6% de la capacidad. Debido a la falta de infraestructura esta no puede ser exportada ni explotada en su totalidad, lo que no ha sucedido con otros países de Latinoamérica los cuales han invertido en energía fotovoltaica y eólica permitiéndoles generar energía mucho más económica. Un mercado muy importante para exportar energía es Brasil, el cual está en crecimiento aproximadamente entre 5 o 6 mil megavatios por año (Rumbo Minero, 2016).

En el sector agropecuario, la producción ha crecido 1.9% en 2014, 2.8% en 2015 y el año 2016 creció 1.8% (INEI, 2017d). El crecimiento que ha tenido el Perú en la producción y exportación agrícola ha sido notable en los últimos años y ofrece un panorama similar en los siguientes años. La Tabla 27 muestra la evolución del crecimiento en el período 2000-2015.

Tabla 27

Productos Agropecuarios en US\$ Millones: Crecimiento 2000-2015

	2000	2015	Crecimiento en n° de veces
Agropecuarios *	394	5,581	14
Frutas	53	1,012	19
Té, café, cacao y esencias	24	498	21
Productos vegetales diversos	65	780	12
Cereales y sus preparaciones	14	1,277	91

Nota. *No incluye productos tradicionales. Tomado de *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017* (p. 122), por EY, 2016a, Lima, Perú: Autor ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)).

Asimismo, las unidades agropecuarias, definidas como el terreno o conjunto de terrenos utilizados para la producción agropecuaria, se ubican principalmente en la región sierra del país, lo que indica las posibilidades de crecimiento para la población en pobreza o pobreza extrema, que en muchos casos depende de la agricultura como fuente primordial de sus ingresos. La Figura 49 muestra las unidades agropecuarias del Perú para 2012.

Las agroexportaciones han crecido a un ritmo de 17% anual durante los últimos diez años, lo que ha permitido duplicar su valor cada cinco años. El Perú está posicionado entre los 10 principales proveedores de alimentos en el mundo con productos como la quinua, espárrago, café, mango, maca, aceituna, uva, y en los últimos años, los arándanos, todos los cuales tienen un gran valor para la seguridad alimentaria mundial. Ha sido en 2015 el primer exportador de quinua en el mundo, que se dirige principalmente a EE.UU. y Canadá, mientras que las exportaciones de arándanos han mostrado un crecimiento de 451% en el período 2013-2015.

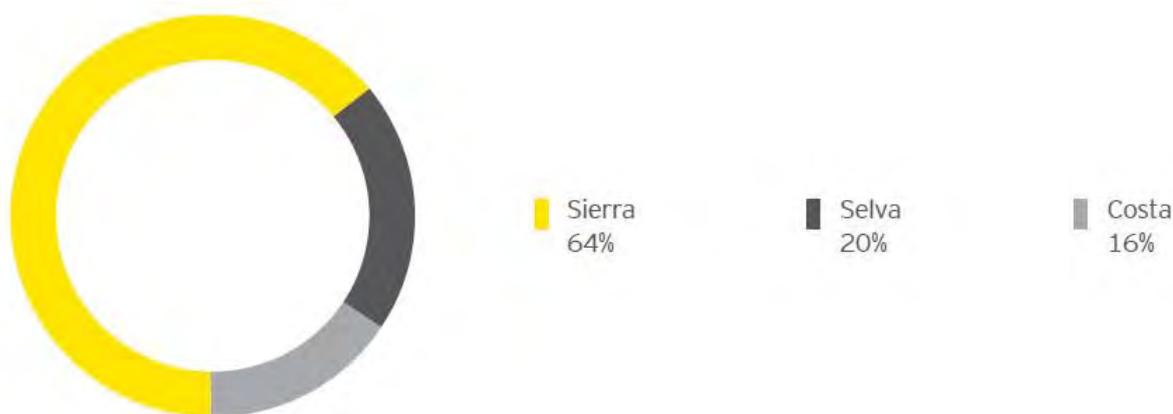


Figura 49. Unidades agropecuarias por región natural, 2012.

Tomado de *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017* (p. 124), por EY, 2016a.

Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf).

Dentro de las frutas que más ha aumentado su crecimiento a nivel mundial está el kiwi y la cereza. El kiwi se produce y exporta con éxito en países del hemisferio sur como Nueva Zelanda y Chile, al igual que los arándanos, que el Perú recientemente ha comenzado a producir y exportar. Para la producción del kiwi se necesita un clima con bajas precipitaciones, así como disponibilidad de agua y mano de obra calificada de bajo costo. En Chile, el kiwi se cultiva en la región del Maule con temperaturas máximas de 22 °C y mínimas de 7 °C, temperaturas muy parecidas a las que se pueden encontrar en la sierra del Perú. Con respecto a las cerezas, en el Perú no existen cultivos comerciales de estos aún, sin embargo, se tiene la oportunidad de convertirse en un exportador importante de cerezas entre los meses setiembre y noviembre cuando la oferta mundial está por debajo del promedio. Según Vinelli (2016), las zonas donde se podría producir cerezas son Cajamarca, Huaraz, la sierra de Lima, Junín, Cusco y Arequipa, dado que tienen las condiciones climatológicas favorables para el crecimiento de la planta de cerezo. Tanto el kiwi como la cereza han tenido un crecimiento importante en su producción en los últimos años. Según las estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la producción de kiwi se ha triplicado en el período 2001-2014 alcanzando un valor de US\$ 942

millones aproximadamente, mientras que la producción de cereza también se triplicó en el mismo período y alcanzó el valor de US\$ 5,000 millones (FAO, 2017).

Adicionalmente, según el comercio de frutas, el Perú puede potenciar la producción de ciertos cultivos frutales, como las manzanas y las fresas; sin embargo, se debe ver cuáles de las variedades tienen mayor aceptación y pueden ser cultivadas de acuerdo con las condiciones climatológicas que presenta el Perú. La Figura 50 muestra las importaciones mundiales de fruta.



Figura 50. Importaciones mundiales de frutas.

Tomado de *Análisis de la competitividad regional del mercado de frutas* (p. 4), por la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA), 2016 (<http://www.sieca.int/PortalData/Documentos/D1CCB65B-6EDD-4FC4-92E5-609EFCF1E227.pdf>).

Según Vinelli (2016), un alto funcionario del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), el crecimiento de la productividad y competitividad puede explicarse en: (a) el desarrollo de estrategias asociativas entre el Estado y el sector privado para el desarrollo de cadenas productivas, ya que en el país existe 2.3 millones de agricultores, de los que cerca del 90% cuentan con terrenos menores a cinco hectáreas; (b) la implementación de numerosos proyectos de riego como Chavimochic III, Majes Siguan, Olmos, entre otros, que permiten la ampliación de la frontera agrícola, así mismo el desarrollo del programa Mi Riego para pequeños productores; (c) el desarrollo de nuevos mercados que permiten que los productos peruanos lleguen a más de 2,500 millones de potenciales consumidores; (d) la implementación de sistemas de información que permiten que llegue al celular el precio de

los principales cultivos en mercados mayoristas, evitando la distorsión en los precios; (e) el acceso de los agricultores a créditos para financiamientos con tasas menores mediante la creación del Banco Agropecuario, y (f) la asistencia técnica y transferencia de conocimiento para implementar estándares de calidad en la producción que permitan una mayor comercialización de los productos. Cabe señalar que este es un sector muy fragmentado y con gran grado de informalidad, por lo que podrían no tener poder para negociar.

Respecto del sector forestal, el Perú es el segundo país de Latinoamérica con mayor extensión de bosques tropicales y el noveno país en superficie forestal de todo el mundo. Cabe resaltar que en el Perú el 70% de su territorio es zona de bosque (MINAM, 2015); sin embargo, no es un país que aproveche este recurso, que representa solo el 1% del total de exportaciones. Esto se debe a que no existen instrumentos de control adecuados y a la falta de programa de presupuestos e infraestructura, lo cual está causando adicionalmente problemas de deforestación y degradación. Otro problema que se debe atacar es la tala ilegal, así como la falta de prácticas de sostenibilidad y la falta de calidad de certificación. En Chile, el 70% de las zonas madereras cuentan con certificación internacional y existen más de 700 normas de transformación, mientras que el Perú solo cuenta con 10% de madera certificada internacionalmente y con 162 normas de transformación (Instituto Nacional de la Calidad [INACAL], 2015).

En relación con el sector pesquero, el año 2016 no fue muy favorable, cayendo 10.1% respecto de 2015, año en que tuvo un crecimiento de 15.9%. Esta caída se debió a una menor extracción de la anchoveta por cambios en la salinidad del mar (BRCP, 2017a). Para el primer trimestre de 2017 la producción pesquera aumentó en 37.39% respecto del mismo período del 2016 (INEI, 2017c). El Perú durante la última década estuvo posicionado como el segundo país pesquero en desembarques de productos hidrográficos (FAO, 2016). Este sector

es uno de los principales contribuyentes a las exportaciones del país, alcanzando el 7%. Los productos más exportados son la harina y el aceite de pescado.

Como se puede observar, la producción pesquera es muy coyuntural dado que depende de las condiciones climáticas y oceanográficas, así como de las vedas, que limitan la extracción de determinadas especies marinas, como la anchoveta y la sardina. Por ello, a pesar del gran potencial pesquero del Perú, el país debería optar por complementar su explotación con la acuicultura, mejorando las habilidades técnicas de los trabajadores, la formalización del sector y las condiciones logísticas para el traslado de los productos hacia los puertos.

En cuanto a la acuicultura, en la Figura 51 se muestra la producción acuícola nacional para 2015, la cual es baja respecto de los demás países de la región. Los cultivos más desarrollados son la trucha, el paiche, los langostinos (el producto más exportado), la tilapia y las conchas de abanico (segundo producto más exportado). El principal mercado de exportación es EE.UU.

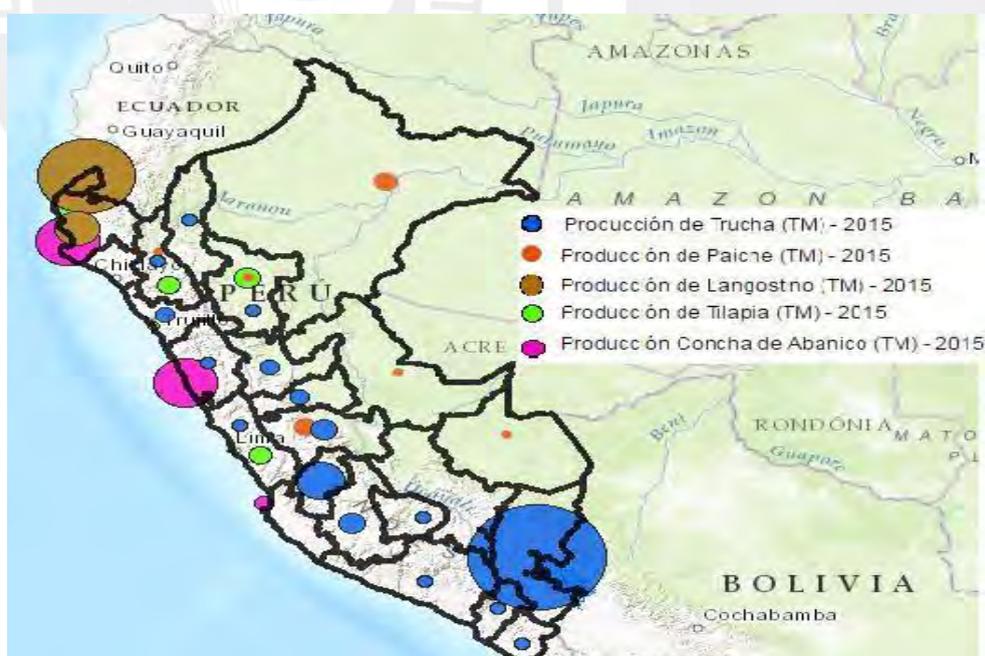


Figura 51. Producción acuícola del Perú, 2016.

Adaptado de Catastro Acuícola Nacional, por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2017. Recuperado de <http://catastroacuicola.produce.gob.pe/web/>.

Dentro de las exportaciones de servicios del Perú para 2015 fueron de US\$ 6,226 millones, frente a US\$ 33,246 millones del total de exportaciones de bienes. Dentro de los servicios que se exportan se tiene el sector tecnología, el sector centros de contactos, el sector franquicias, el sector ingeniería y consultoría, el sector arquitectura y marketing digital (Edery, 2016). En la Figura 52 se muestra la evolución de la exportación de servicios frente a la de bienes.

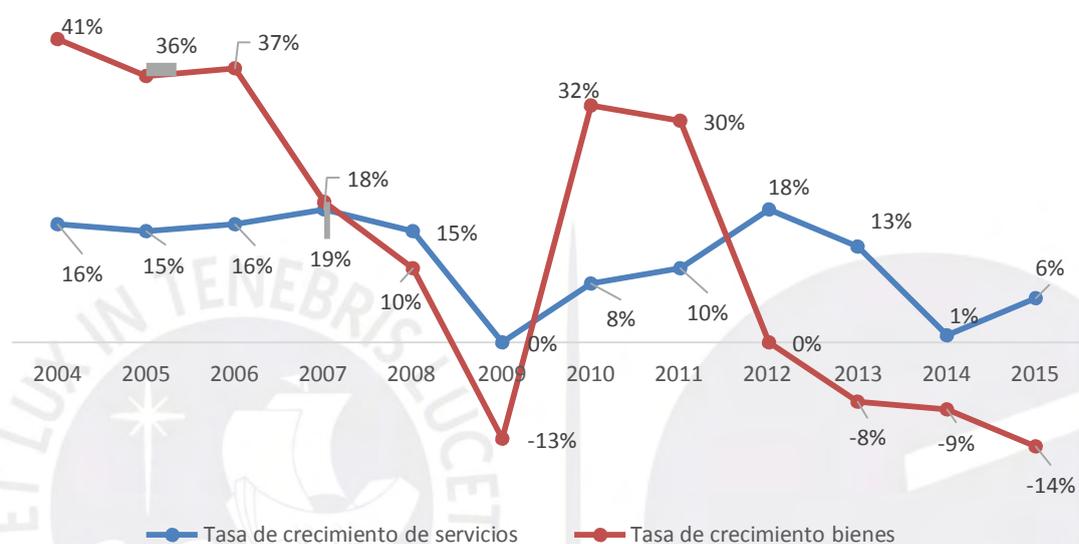


Figura 52. Evolución de exportaciones de bienes y servicios en el período 2004-2015. Adaptado de *Reporte de las Exportaciones de Servicios* (p. 3), por D. Edery, 2016. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Reporte%20de%20las%20exportaciones%20de%20servicios%202015.pdf>.

Con respecto al sector textil, el Perú tiene gran prestigio por su valor agregado, esto gracias al tratamiento de las fibras textiles para la elaboración de hilos y por las fibras naturales que es de alta calidad, siendo el algodón pima y tangüis los más reconocidos del país, así como la lana de alpaca y vicuña. En este sector se hace uso de tecnologías de vanguardia, lo que les da más valor a las prendas elaboradas (SNI, 2016). Sin embargo, la balanza comercial del sector textil muestra una tendencia negativa, la cual ha ido incrementándose en los últimos años. Así en 2015, las importaciones fueron de US\$ 1,153 millones y las exportaciones textiles alcanzaron los US\$ 464 millones, siendo los principales

destinos EE.UU., Ecuador y Colombia. El potencial del sector textil es importante porque es una fuente de generación de empleo y la actividad que genera en otros sectores productivos como el agrícola en el cultivo del algodón, el ganadero para el pelo fino de los camélidos, el químico para la fabricación de insumos y el de plásticos para la fabricación de botones y cierres. La Figura 53 muestra la balanza comercial textil de los últimos años.

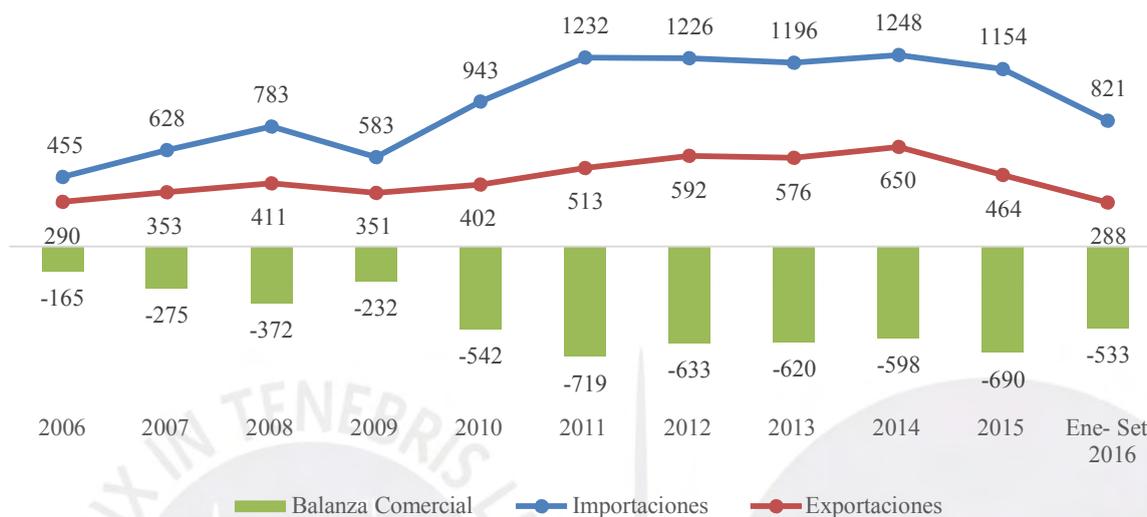


Figura 53. Balanza comercial de productos textiles en millones de US\$. Adaptado de *Reporte sectorial N° 10 – Industria de productos textiles* (p. 9), por la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), 2016. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Noviembre-2016-Industria-de-productos-textiles.pdf>.

Dentro del sector textil, la confección de prendas de vestir ha seguido la misma tendencia en la caída de exportaciones en el período 2012-2015, principalmente en el rubro de polos y camisetas de algodón para hombres y mujeres (EY, 2016a). La caída de las exportaciones de confecciones se produjo principalmente en destinos como Brasil, Colombia y EE.UU. En general, el sector textil se ha visto perjudicado por una fuerte competencia de países de Centroamérica y Asia por lo que es necesario que el Perú aumente su competitividad en aspectos como el mejoramiento de la infraestructura portuaria y vial, eficiencia del mercado laboral y menores costos laborales, e inversión en innovación para mejorar los procesos productivos que generen una mejor oferta de productos textiles, con mayor valor agregado y calidad, y a un menor precio (EY, 2016a). Asimismo, dentro de esta

diversificación se hace necesaria la producción de prendas de fibras sintéticas debido al aumento de la demanda internacional en los últimos años.

En general, el Perú desarrolló un Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) lanzado en 2003 y cuya vigencia era hasta 2013. Gracias a su aplicación, el Perú dio un gran salto cualitativo y cuantitativo en materia de exportaciones a nivel de todas las regiones como ya se ha indicado anteriormente, ello gracias también a los diversos acuerdos comerciales firmados por el Perú que han permitido que más del 90% de las exportaciones estén cubiertos por los acuerdos. Asimismo, una nueva actualización del PENX hacia 2025 fue realizado en 2015, con la finalidad de generar instrumentos que brinden soporte al sector empresarial y fortalezcan sus capacidades para lograr su sostenibilidad en el largo plazo, apoyando la internacionalización de la empresa peruana bajo cuatro pilares fundamentales: (a) internacionalización de la empresa y diversificación de mercados; (b) oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible; (c) facilitación del comercio exterior y la cadena logística, y (d) generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora (MINCETUR, 2015).

En cuanto al turismo, el Perú ocupa un lugar privilegiado como destino turístico, preferido por su autenticidad, arte y cultura, historia y belleza natural, además de los reconocidos lugares turísticos de Machu Picchu y la Amazonía, declarados patrimonios de la humanidad (EY, 2016a). La llegada de turistas en 2015 fue de 3.5 millones lo que representó un incremento de 7.5% respecto al año 2014, asimismo el flujo de pasajeros en vuelos nacionales fue de 10'012,096, representando un incremento de 11.9% respecto de 2014. Estos indicadores muestran el incremento del turismo en el país, sin embargo, es un sector que ofrece un mayor potencial por desarrollar. Si bien el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez fue considerado como el segundo mejor terminal aéreo en Sudamérica en el año 2016 por la World Airport Awards (2016), es necesaria su ampliación y remodelación, así como de otros

aeropuertos del interior del país, lo cual es imprescindible para la captación de una mayor cantidad de turistas. En todas las regiones del Perú existen atractivos turísticos que el Estado debe promocionar tanto dentro como fuera del país, en 2015 los lugares más visitados fueron: Arequipa-Valle del Colca, Cusco-Machu Picchu-Camino Inca, Iquitos-Río Amazonas, Puno-Lago Titicaca, Nazca-Líneas de Nazca, Chiclayo, Paracas, Trujillo y Lima.

Adicionalmente, el Perú cuenta con otros atractivos turísticos, como Choquequirao, una ciudad por encima de los 3,000 m.s.n.m. ubicada en la región del Cusco, que fue construida en la época de los incas. En diciembre de 2016, se inauguró una carretera que disminuye la distancia en vehículo por el distrito de Mollepata a solo un día, en la provincia cusqueña de Anta, según MINCETUR (2017c). Así también, en la región de Amazonas está la zona monumental arqueológica de Kuelap ubicada a 3,200 m.s.n.m. y a tres horas de Chachapoyas por carretera. Gracias a la construcción de un teleférico, el tiempo para arribar a Kuelap se ha reducido y ha incrementado el flujo turístico hacia la zona. Adicionalmente, la región Amazonas cuenta con atractivos turísticos como la ruta de Gocta, el Museo de Leymebamba, la Laguna de los Cóndores y el Mausoleo de Revash (Gobierno Regional de Amazonas, 2016).

El aeropuerto de Chachapoyas es el puerto aéreo de ingreso al sitio arqueológico preíncá Kuelap y está concesionado por Aeropuertos del Perú (AdP). En 2017 el aeropuerto ha sido modernizado y habilitado para recibir vuelos nacionales; sin embargo, la pista de aterrizaje solo permite recibir aviones pequeños como el Dash Q200 y Das Q400, debido al tamaño. Desde 2016 la empresa peruana Saeta, realiza vuelos diarios Chachapoyas-Tarapoto. Otras aerolíneas como LC Perú y StarPeru realizarán en 2017 vuelos directos desde Lima, los cuales reducirán el tiempo de viaje de 22 horas por tierra a menos de una hora. Star Perú, adquirió dos aviones CRJ, con una capacidad de 50 pasajeros, con la finalidad de llegar a

Chachapoyas; no obstante, hasta junio de 2017 no practicaron vuelos comerciales directos en las rutas Lima-Chachapoyas y Cusco-Chachapoyas.

Las Áreas Naturales Protegidas (ANP) son áreas geográficamente establecidas y legalmente definidas por el Estado para su protección, debido a su importancia para la conservación de la biodiversidad y por ser de interés cultural y científico (Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP], 2017). Las ANP ofrecen un gran potencial para el turismo, lo cual favorecería el desarrollo de la población que vive en la zona y sus alrededores, la creación de una conciencia de conservación del medio ambiente, así como las inversiones en infraestructura turística. Adicionalmente, su adecuada explotación turística, no solo recreativa sino también científica, sirve como una manera de prevenir actividades ilícitas en su territorio. Dentro de la categoría de ANP se encuentra los Parques Nacionales, Santuarios Nacionales, Santuarios Históricos y Reservas Nacionales, entre los principales, lo que suma alrededor de 76 ANP.

Las ANP, junto con las Áreas de Conservación Regional (ACR) y las Áreas de Conservación Privada (ACP), suman alrededor de 22 millones de hectáreas distribuidas en las tres regiones geográficas (costa, sierra y selva), así como en el área marítima, lo que significa un 17.22% del territorio nacional (MINAM, 2016b). El desarrollo de una actividad turística responsable y controlada permitiría generar los ingresos necesarios para mantener estas áreas con una enorme biodiversidad, así como ayudar a mitigar el problema del cambio climático. La Figura 54 muestra la evolución en el número de turistas a las ANP en el período 2009-2015, donde se puede observar que la cantidad de turistas ha llegado casi a triplicarse, lo que es un indicador del potencial que ofrecen estas áreas.

El desarrollo sostenible de las ANP implica un gran esfuerzo de coordinación y cooperación entre los tres niveles de gobierno, así como el involucramiento del sector privado y la cooperación internacional. Este esfuerzo debe ser realizado en la medida que también

sirve como una oportunidad para combatir la pobreza con una explotación responsable de los recursos que se encuentran en sus territorios. Dentro de dichos recursos naturales se tienen: (a) forestales, como semillas de castaña, frutos de aguaje, tara o sapote, árboles de caoba, cedro o catahua; (b) flora, como totora, matara o caña brava, y (c) fauna silvestre, entre los que se encuentran animales de caza, crías de charapa, fibras de camélidos, entre otros (MINAM, 2016b). Todo ello debe ser explotado con un certificado de procedencia que garantice el origen legal de los recursos.



Figura 54. Número de visitantes a las ANP.

Adaptado de *Áreas Naturales Protegidas del Perú (2011-2015)* (p. 144), por el Ministerio del Ambiente (MINAM), 2016b. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/informesectoriales/wp-content/uploads/sites/112/2016/02/ANP080616.pdf>.

Una oferta importante en el país es también la gastronomía considerada como una de las más importantes del mundo, constituyéndose en un “producto bandera” por su calidad y variedad. Se debe considerar que el 42% de los turistas que visitan el Perú, señala que la comida es uno de los principales motivos para elegirlo como destino turístico, lo que incrementa la posibilidad de hacer negocios, ya sea exportando insumos, conocimiento y habilidad en su elaboración o en la implementación de franquicias en el extranjero (EY, 2016a). En 2015, el Perú fue reconocido por cuarta vez consecutiva como el Mejor Destino Culinario del Mundo por los World Travel Award (2015), además que en el país se

desarrollan diversas ferias internacionales que promocionan los recursos gastronómicos, siendo Mistura la feria gastronómica internacional más importante de Latinoamérica.

PromPerú es el organismo técnico especializado adscrito al MINCETUR, encargado de la promoción del Perú en materia de exportaciones, turismo e imagen (PromPerú, 2017b). Su misión es posicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, destinos turísticos y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo del país. Con esta finalidad, en el año 2009 se inició el proceso de construcción de la Marca País como una estrategia de promoción del país en el exterior, mediante una marca fuerte y positiva que constituya una ventaja competitiva clave en la recordación de la gente, todo ello mediante el desarrollo de tres pilares fundamentales: turismo, exportaciones y la atracción de inversiones. El foco de la identidad es la palabra Perú, sin ningún complemento verbal adicional a su nombre, para que pueda servir en la comunicación de cualquier sector que requiera su uso. El color rojo representa los colores de la bandera y transmite intensidad y energía, aunque hay variaciones de color para representar diferentes facetas del país. La forma en espiral que tiene la letra “P” alude a uno de los motivos gráficos presentes en todas las culturas que surgieron en el país; evolución, cambio y transformación; además refiere a una huella digital que imprime identidad.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Según D’Alessio (2015), las operaciones involucran recursos como materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda; es decir las 7M.

Materiales. El importante crecimiento económico de Perú en los últimos años se debe a la explotación de recursos naturales renovables y no renovables, como la pesca, la minería polimetálica y los hidrocarburos. Aparte de la gran riqueza en recursos minerales, destacan los abundantes recursos hídricos y la gran biodiversidad del país, que lo ubica entre los principales países megadiversos del mundo (OCDE, 2016). El Perú posee el segundo bosque

más grande de América Latina y presenta una abundancia de ecosistemas, especies y recursos genéticos y una rica herencia cultural. Los principales productos exportados en 2015 fueron quinua, mangos, espárragos, plátanos orgánicos, uvas, arándanos, palta, cacao, alcachofas, mandarina, páprika y capsicums, fosfato de calcio naturales, cable de cobre refinado, pota, calamar y calamar gigante. Respecto de los productos tradicionales, los más importantes fueron oro, cobre, plata, plomo, zinc, gas, aceite de petróleo, café y harina de pescado.

Mano de obra. Después de años de crecimiento económico constante, reducción de la desigualdad y estabilidad política, el Perú ha alcanzado una coyuntura crítica. Según la OCDE, el crecimiento continuo requerirá diversificación económica y mayores niveles de productividad laboral, los cuales dependen de una mano de obra mejor preparada. Debido a la fuerte dependencia de las exportaciones de productos de bajo valor agregado y sus bajos niveles de calidad educativa, el Perú está en riesgo de un lento crecimiento si no logra mejorar la calidad de la mano de obra. La PEA en el Perú fue de 96.3% en 2014; sin embargo, hay un nivel importante de informalidad laboral. Según el MINTRA (2015), el nivel de labor informal fue de 72.8% en 2014. Aunque la PEA es alta, existe una mala alineación entre los programas y las necesidades del mercado de trabajo. Según la OCDE (2016), 69% de los empleadores en Perú reclaman tener dificultades de encontrar a los trabajadores adecuados. Tener mano de obra de calidad y cantidad es esencial para una economía más desarrollada. La calidad de la educación en Perú es muy baja en comparación con los países que pertenecen a la OCDE. Una buena base en matemática y ciencia es fundamental para preparar a la población en estudios técnicos y científicos. En la Figura 55 se puede observar que en el Perú casi el 50% de los estudiantes entre 15-16 años se encuentran debajo del nivel uno en matemáticas (McCarthy & Musset, 2016).

Maquinarias. Maquinarias son las máquinas, herramientas y dispositivos que intervienen en los procesos productivos del Perú. En el caso de la minería, un sector que

requiere poca mano de obra, se invierten fuertes sumas de dinero en maquinarias y herramientas. El sector privado en general dispone de maquinarias adecuadas; sin embargo, en el sector público existe un déficit en la infraestructura. La AFIN (2015) indicó que la brecha de infraestructura para el período 2016-2025 asciende a US\$159,549 millones, donde los sectores transporte, energía, telecomunicaciones y salud son los más deficitarios. La situación de déficit de infraestructura es uno de los grandes problemas que enfrenta el Perú, porque lo coloca en desventaja frente a otros países de la región y restringe el crecimiento de las empresas peruanas.

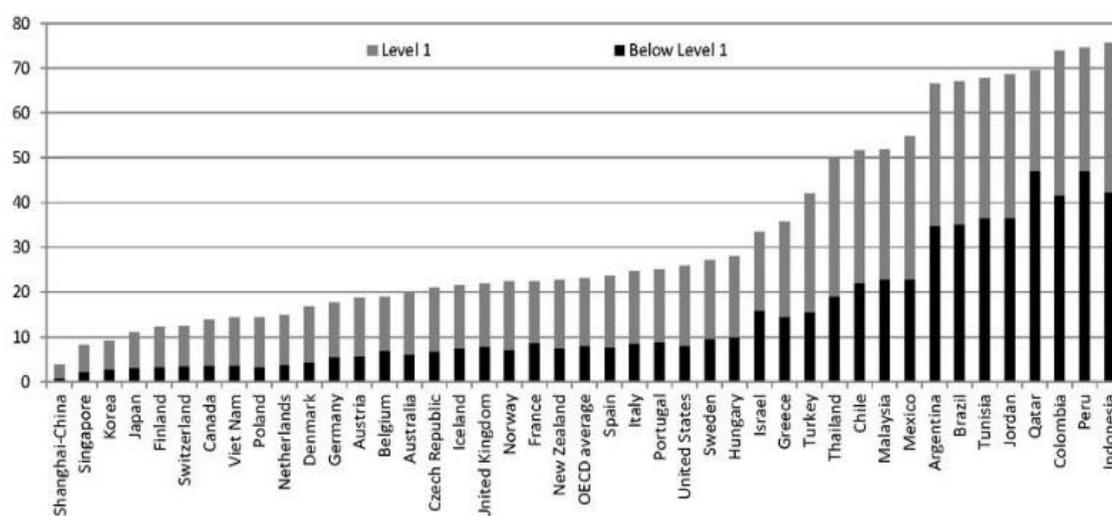


Figura 55. Número de estudiantes con un score por debajo de nivel 2 en matemáticas. Tomado de *A Skills beyond School Review of Peru* (p. 24), por M. A. McCarthy y P. Musset, 2016. Recuperado de http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/a-skills-beyond-school-review-of-peru_9789264265400-en#.WCJVQ_nhDIU#page105.

Métodos. El Poder Legislativo es el responsable de elaborar, modificar o derogar las leyes y al Poder Ejecutivo le corresponde cumplir y hacer cumplir la Constitución, representar al Estado dentro y fuera de la República, y dictar medidas extraordinarias mediante decreto de urgencia con fuerza de ley en materia económica y financiera, entre otras facultades constitucionales. El presidente de la República, los municipios, los gobiernos regionales y los colegios profesionales tienen derecho de iniciativa y pueden proponer proyectos de ley. Cada propuesta de ley pasa por diferentes instituciones hasta entrar en vigencia; se inicia en la Oficina de Trámite Documentario, Oficialía Mayor, comisiones,

Consejo Directivo, pleno de Congreso, Oficina de Relatoría y Agenda, Poder Ejecutivo, promulgación y publicación, y finalmente la ley entra en vigencia (Congreso de la República, 2016). La población también requiere una gestión eficiente de la administración pública para evitar costos innecesarios al Estado y la ciudadanía, así como para eliminar trabas burocráticas. En este sentido, iniciativas que favorezcan la simplificación administrativa son importantes.

Medio ambiente. El Estado peruano tiene el deber de proteger el medio ambiente, entorno esencial de la vida y los recursos naturales que satisfacen las necesidades vitales de todos los habitantes del Perú. En el Perú, la protección del medio ambiente está definida en la Constitución desde 1979. Pese a los esfuerzos del Estado, la OCDE recomienda al Perú proteger los ecosistemas subrepresentados. Eso implica la creación de nuevas áreas naturales protegidas (ANP). Según la OCDE (2016), aumentar la cantidad de ANP es fundamental para representar adecuadamente la diversidad biológica del Perú, y recomienda también reforzar las capacidades técnicas y financieras del Sistema Nacional de ANP por el Estado (SINANPE) que busca una gestión sostenible de estas áreas del Perú.

Para el cuidado del medio ambiente también se debe considerar el uso de energías renovables no tradicionales como la eólica y la solar, las cuales tienen gran potencial de desarrollo en el país. El Perú ha sido tradicionalmente un país cuya generación eléctrica proviene de fuentes renovables tradicionales, como hidroeléctricas y termoeléctricas. Las generaciones de energía renovable no tradicional representan en la actualidad solo alrededor de 3% del total de la producción nacional. El resto proviene de energía renovable tradicional de centrales hidroeléctricas (52%) y de centrales termoeléctricas (46%), de las cuales la mayoría se abastece de gas natural. Se espera en 2021 un margen de reserva de energía entre 29% y 50%, lo que significa que Perú tiene la capacidad para exportarla a países de la región.

Mentalidad. Respecto de la mentalidad de los peruanos, Portocarrero y Saenz (2005) indicaron que la religión cumple un papel muy importante en el ejercicio de la actividad empresarial y proporciona seguridad y buena conciencia. Con una puntuación baja de 25 sobre 100 en el test de dimensiones culturales de Hofstede, se concluye que la cultura peruana es más normativa que pragmática. La gente en las sociedades normativas tiene una gran preocupación por establecer la verdad absoluta, demuestra un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro, y un enfoque en lograr resultados rápidos.

Moneda. Debido al importante crecimiento económico del Perú en los últimos años, obtuvo una buena posición de reservas internacionales netas (RIN). A inicios de 2017, las reservas internacionales netas fueron de US\$ 62,208 millones según el BCRP (2017b), equivalente al 31% del PBI. En ese sentido, el Perú cuenta con el mayor volumen de RIN en comparación con el tamaño de su economía, frente a países vecinos como Chile. Además, las RIN superan en 10.5 veces la deuda externa de corto plazo, lo que implica que estas se encuentran ampliamente cubiertas.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El MEF se encarga de formular las políticas económicas que permitan una adecuada gestión de la actividad económica y financiera del Estado peruano, lo cual se traducirá en un crecimiento sostenido de la economía. La economía peruana se encuentra en una fase de aceleración económica pero inestable, explicada por el impulso temporal de la producción minera, pero con una inversión privada que se contrae por tercer año consecutivo. En el 2016 la posición fiscal fue moderadamente expansiva con un déficit fiscal de 2.7% del PBI, casi 0.6% por encima del déficit registrado en el año 2015 (2.1% del PBI). Este mayor déficit fiscal se explicó, principalmente, por devoluciones de impuestos y una mayor ejecución de la inversión pública subnacional.

Respecto del déficit en cuenta corriente, el crecimiento fue elevado en el período 2013-2015 en torno a 4.4% del PBI (ver Figura 56). En 2016 bajó de 4.9% a 2.8% con relación a 2015. Se proyecta que sería de 2.6% y 2.4% del PBI en 2017 y en 2018, lo cual es una señal de menor vulnerabilidad externa para la economía peruana (BCRP, 2017a). El Perú está en una buena posición de financiar el déficit en cuenta corriente con flujos de capital del extranjero debido a la mayor liquidez mundial como consecuencia de los bajos intereses en países como EE.UU. y de la Zona Euro.

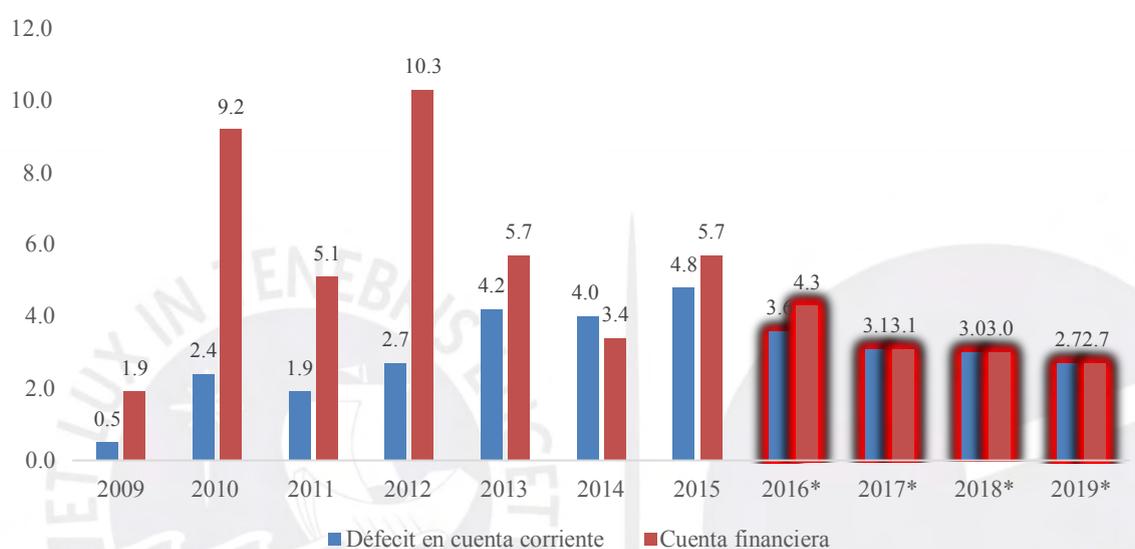


Figura 56. Déficit en cuenta corriente y cuenta financiera (como porcentaje del PBI).

Nota: *Proyección. Adaptado del *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado* (p. 43), por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016b. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf.

Finalmente, el nivel de la deuda pública es una de las menores entre economías emergentes y economías con similar calificación crediticia, muy por debajo de países como Brasil (86% del PBI), Uruguay (64% del PBI), México (54% del PBI) o Colombia (43% del PBI) (ver Figura 57 y Figura 58). Por su parte, la deuda neta alcanzará el 15% del PBI a 2019, lo que refleja la solidez de las cuentas fiscales.

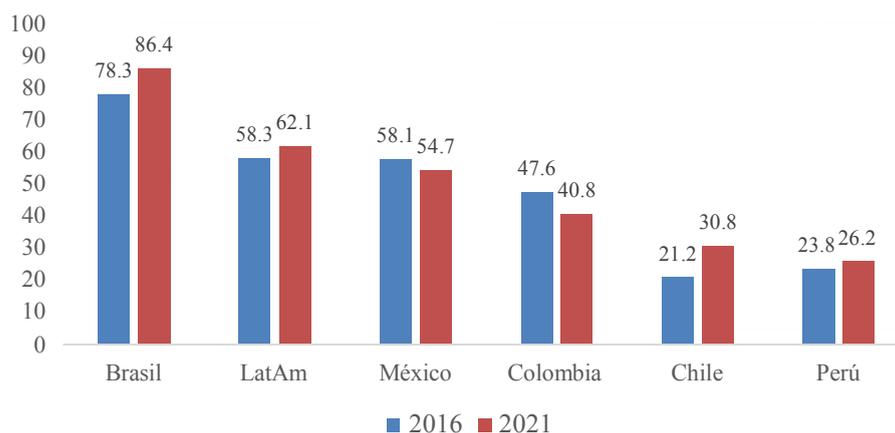


Figura 57. Perú: deuda pública (como porcentaje del PBI).

Nota: 1/ Mediana de países con calificación crediticia A3 según Moody's. Adaptado de *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas* (p. 15), por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf.

Según estimaciones del MEF, la inversión pública alcanzará niveles de 5.5% del PBI a 2019 (ver Figura 59), por encima del promedio histórico (2005-2015: 4.8% del PBI). Así, para el año 2019, la inversión del gobierno alcanzará montos de alrededor de S/ 40,000 millones.

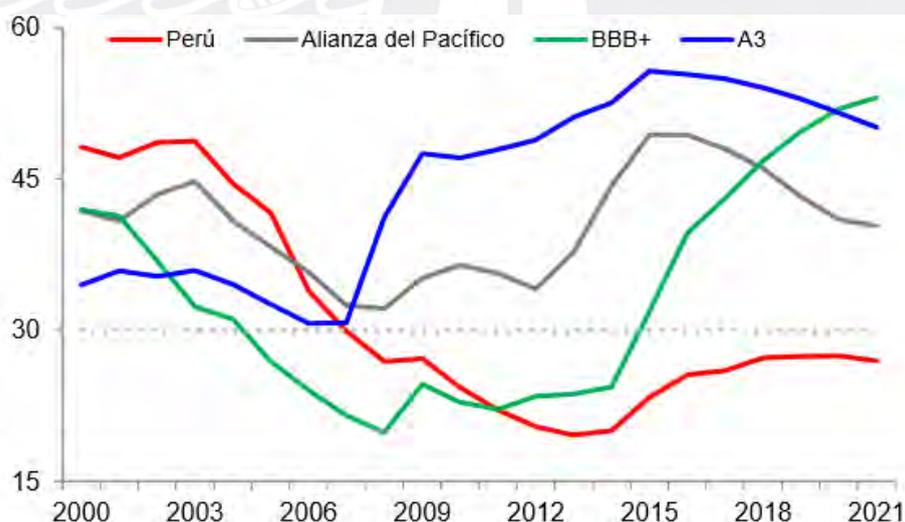


Figura 58. Evolución de la deuda pública, Alianza del Pacífico y países BBB+ y A3 (como porcentaje del PBI).

Tomado del *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado* (p. 12), por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016b. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf.

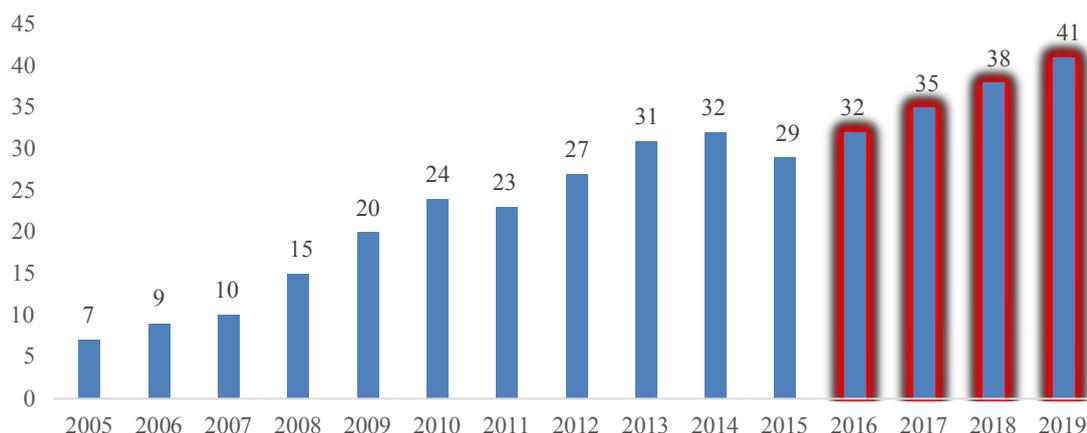


Figura 59. Perú: inversión del Gobierno General (S/ miles de millones).

Nota: incluye EsSalud, SBS, FCR, FONAHPU y Sociedades de Beneficencia. Adaptado del *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado* (p. 43), por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016b. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf.

Según Gallardo (comunicación personal, 19 de abril del 2017), más allá de los buenos indicadores macroeconómicos, lo que interesa al ciudadano son su productividad, medida por los ingresos que obtienen, las condiciones de su empleo y su percepción del bienestar personal medida por el acceso a los servicios. Para hacer sostenible el crecimiento económico, se debe buscar la diversificación productiva y mejorar el capital humano. En este aspecto, si bien existe una política social es necesario desarrollar tanto la educación como la salud pública (ver Apéndice C).

Según Alonso Segura (comunicación personal, 5 de mayo de 2017), Ministro de Economía y Finanzas durante el período 2014 – 2016, gracias al incremento del precio de los *commodities* el Perú tuvo un gran crecimiento económico, como se pudo observar en el período 2002-2012; sin embargo, para generar un crecimiento sostenible se debe diversificar la producción y mejorar la productividad. La diversificación productiva del país debe moverse a sectores de mayor valor agregado donde se tenga potencial de crecimiento y no involucrarse en sectores donde no se tenga ventajas comparativas o competitivas; sin embargo, para agilizar este proceso de diversificación es fundamental la inversión en la innovación (ver Apéndice D).

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según Céspedes (2015), la informalidad laboral está negativamente correlacionada con el desarrollo económico. Economías con mercados laborales donde la fuerza laboral se desempeña fuera de los estándares legales que garantizan empleos de buena calidad también coinciden con presentar bajo desarrollo económico. Sin embargo, pese al crecimiento económico obtenido en los últimos años, la informalidad laboral todavía es uno de los grandes problemas del Perú. Según la OCDE (2016), el empleo informal en el Perú continúa siendo demasiado alto a pesar su reciente descenso, abarcando a más del 70% de los trabajadores. Dado que los altos niveles de informalidad están asociados con bajos niveles de productividad, se necesita una reforma del mercado laboral para que el crecimiento económico sea sostenible a mediano y largo plazo.

La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) es un organismo adscrito al MINTRA, encargado de promover, supervisar y fiscalizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico sociolaboral y el de seguridad y salud en el trabajo (SUNAFIL, 2017). Dentro del ordenamiento jurídico sociolaboral, esta entidad es la encargada de vigilar la informalidad laboral, lo que constituye una falta grave y las sanciones impuestas por esta entidad dependen del tamaño de la empresa. Cabe señalar que el 40% de los hogares peruanos tiene ingresos del sector informal en 2016.

El salario mínimo tiene un rol fundamental en la economía, ya que permite tener una escala de remuneraciones según la estructura de ocupaciones que ayude a crear una sociedad más competitiva, capacitada, mejor educada y mejor alimentada. Desde el año 2012 hasta 2016 el salario en el Perú fue de 750 soles. Según Cox y Orrego (2015), la remuneración mínima vital (RMV) en el Perú representó alrededor del 63% del ingreso medio en el año 2014. Este nivel es considerablemente mayor al observado en Colombia, Chile, México y

otros países de la OCDE (ver Figura 60). Este resultado indica que se requiere un aumento significativo en la productividad de la economía para competir en mejores condiciones con otros países, dado el nivel actual de la RMV. Cuanto menor sea el indicador, mayor será la productividad del trabajador en comparación al pago de la RMV.

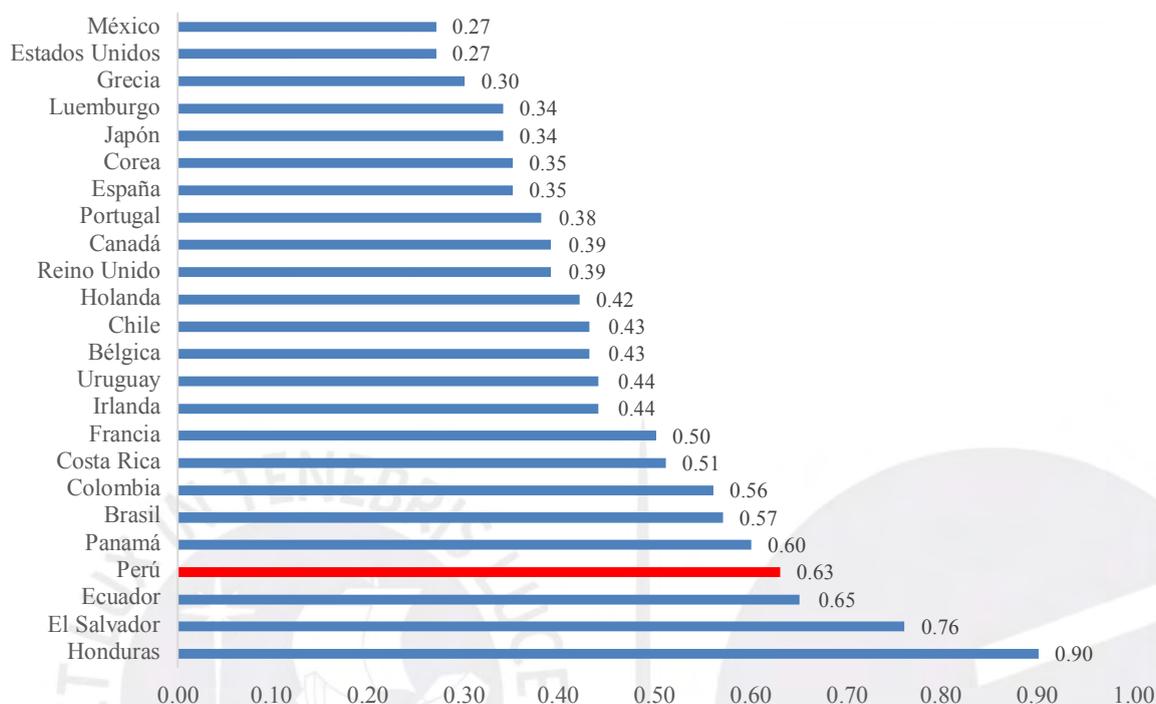


Figura 60. Remuneración mínima vital (RMV) sobre ingreso medio. Adaptado de *Informe de Coyuntura: Junio 2015* (p. 5), por la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA), 2015. Recuperado de http://camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_la_productividad_y_su_influencia_en_los_ingresos._junio_2015.pdf.

El 1 de mayo de 2016, el salario mínimo aumentó a 850 soles (aproximadamente US\$ 270) y pese a este incremento, el Perú tiene la segunda remuneración mínima más baja entre los países que forman la Alianza del Pacífico y solo supera a México, cuyo salario mínimo es de US\$ 144. Chile y Colombia presentan salarios de US\$ 420 y US\$ 320 respectivamente. Todo trabajador tiene derecho a una remuneración que permita a él y a su familia el bienestar material. Para ello, se asigna un salario mínimo que se determina tomando en consideración el costo de la vida, el desarrollo económico en el país, la productividad, la capacidad del empleador y la tasa de inflación.

Los trabajadores en el Perú tienen derechos a beneficios laborales en el régimen general cuyo costo esta a cargo del empleador, como se muestra en la Tabla 28.

Tabla 28

Beneficios Laborales Vigentes

Concepto	Monto / tasa aplicable
Vacaciones	Equivalente a 30 días calendario de descanso, pagándose una remuneración mensual
Gratificaciones legales	Dos remuneraciones mensuales por año
Bonificación extraordinaria ley	Dos bonos de 9% o 6.75% de las gratificaciones legales
Compensación por tiempo de servicios	1.16666% de la remuneración mensual del trabajador
Participación legal de las utilidades	Entre 5% y 10% de la renta antes de impuestos
<u>Asignación familiar</u>	<u>S/ 85 mensuales (10% de la Remuneración Mínima Vital)</u>

Nota. Tomado de *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017* (p. 167), por EY, 2016a. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf).

Según el MINTRA (2017), la Población en Edad de Trabajar (PET) se puede definir como el número total de personas, aptas en edad, para participar en las actividades productivas del país. La población con edad mayor a 13 años se considera como apta para trabajar. Por otro lado, la PEA es el total de personas en edad de trabajar que se encuentran trabajando (ocupados) o en la búsqueda de un trabajo (desocupados). La PET y la PEA son indicadores del nivel de empleo en el Perú basados en la condición de actividad de la población. Según la Figura 61, en 2015 el PEA del Perú alcanzó el 71.4% de la población, del cual el 95.8% representa la PEA ocupada. Asimismo, el 75.1% del PEA se encuentra en la zona urbana y el 24.9% restante se ubica en la zona rural (EY, 2016a).

El IDH se creó para hacer hincapié en que las personas y sus capacidades, y no el crecimiento económico por sí solo, deben ser el criterio más importante para evaluar el desarrollo de un país. El IDH también puede usarse para cuestionar las decisiones normativas nacionales, comparando cómo dos países con el mismo nivel de PBI per cápita obtienen resultados diferentes en materia de desarrollo humano (PNUD, 2016).

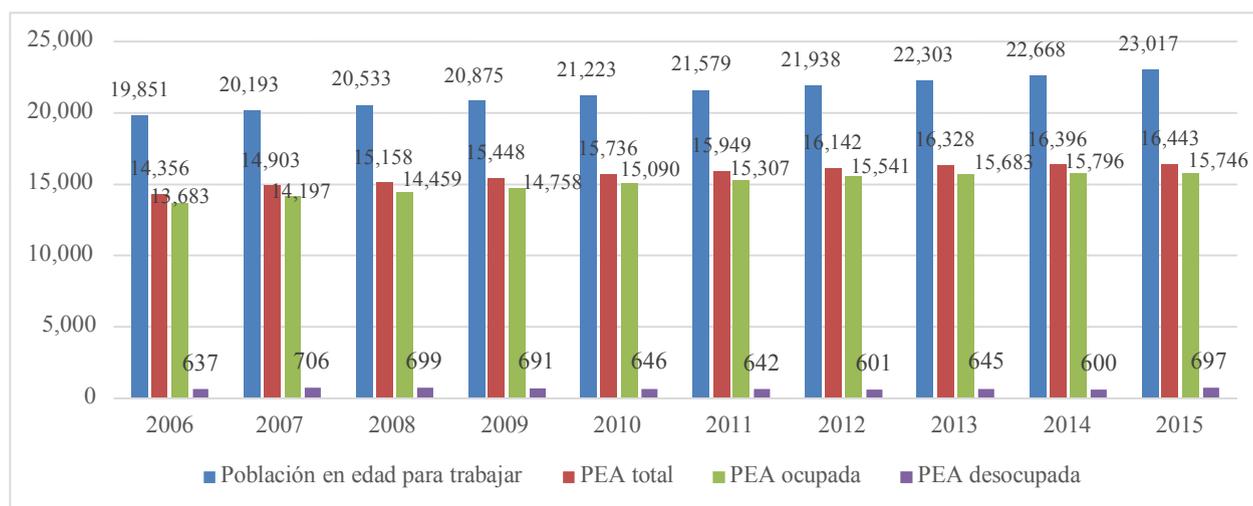


Figura 61. Evolución de la población económicamente activa (miles de personas). Adaptado de *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017* (p. 51), por EY, 2016a. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf).

El IDH fue creado con el objetivo de conocer si un país aporta a sus ciudadanos un ambiente donde puedan desarrollar mejor o peor su proyecto y condiciones de vida. Para esto, el IDH tiene en cuenta tres variables: (a) vida larga y saludable salud y esperanza de vida al nacer donde se analiza el promedio de edad de las personas fallecidas en un año; (b) educación, donde se recoge el nivel de alfabetización adulta y el nivel de estudios alcanzado, y (c) PBI per cápita que evalúa el acceso a los recursos económicos necesarios para que las personas puedan tener un nivel de vida digno. Es así que el Perú se ubicó en el puesto 84 de 187 países. Como se puede apreciar en a Tabla 29, en el año 2014 el Perú registró un IDH de 0.734, lo que lo ubica en la categoría de países con Desarrollo Humano (DH) alto, pero sigue ligeramente bajo en comparación con el promedio de los países miembros de América Latina y el Caribe (0.748).

El Perú mejoró dos ubicaciones en el Reporte Global de Competitividad 2016–2017, tanto en Educación Básica (del puesto 100 al 98) como en Educación Superior y Capacitación (del puesto 82 al 80). Otro pilar muy importante es la innovación la cual está relacionada con el progreso y la calidad de los sistemas educativos y donde el Perú se ubica en la posición 119 (WEF, 2016b). En el caso del IMD, tanto en 2016 como en 2017, el país se ubica en la

posición 58 en el subfactor Educación, mientras que en los subfactores Infraestructura tecnológica e Infraestructura científica se ubica en la posición 61 en 2017 (CENTRUM Católica, 2017). Estos datos deben ser materia de reflexión por parte del MINEDU y de la sociedad en general, que permita tomar decisiones con el objetivo de avanzar hacia la competitividad y el desarrollo económico sostenido. Lo que se debe buscar a futuro es tener ciudadanos con una formación integral con igualdad de oportunidades.

Tabla 29

Índice de Desarrollo Humano.

No	Clasificación país	2013	2014	2015	Tasa de crecimiento 2015/2010 (%)
	Total mundial	0.702	0.711	0.717	17
	América Latina y El Caribe	0.740	0.748	0.751	14
45	Argentina	0.808	0.836	0.827	10
38	Chile	0.822	0.832	0.847	8
77	México	0.756	0.756	0.762	13
79	Brasil	0.744	0.755	0.754	14
87	Perú	0.737	0.734	0.740	14
95	Colombia	0.711	0.720	0.727	14

Nota. Adaptado de *Informe sobre Desarrollo Humano 2016* (p. 202), por PNUD, 2016a, Recuperado de hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf.

Respecto del coeficiente de Gini, que mide la desigualdad en el ingreso va desde 0 a 1, donde 0 indica perfecta igualdad en los ingresos y 1 la perfecta desigualdad, el Perú tiene un valor en este coeficiente de 0.35 en 2015 (INEI, 2016a), siendo en la zona urbana de 0.32 y 0.30 en la zona rural. El promedio de este coeficiente para los países de la OCDE es de 0.318 en 2014, y el valor para el Perú en 2014 fue de 0.35.

La seguridad ciudadana es un problema social que involucra no solo combatir la delincuencia en todas sus formas, sino también deben existir políticas que se enfoquen en el aspecto de prevención de delitos, para lo cual es necesario enfocarse en mejorar la calidad de vida de la población a través de la educación, salud y empleo, entre otros factores. Asimismo, se hace necesaria una reforma del sistema judicial y del sistema penitenciario para garantizar

una condena justa y cárceles que ofrezcan la seguridad y el respeto de los derechos humanos de los internos.

En este contexto, en 2013 se desarrolló el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018, en el que se realiza un diagnóstico de la situación de la seguridad en el Perú. En él se indica que, si bien el Perú es uno de los países en América donde un importante porcentaje de la población urbana ha sido víctima de un hecho delictivo, la tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes es una de las más bajas de la región: en 2016 alcanza el número aproximado de 7.2 homicidios por cada 100,000 habitantes y en los últimos años ha seguido aumentando (5.4 por cada 100,000 habitantes en 2011). La menor tasa se debe a que en otros países los homicidios están relacionados principalmente con el crimen organizado, mientras que en el Perú las causas principales están relacionadas con la violencia interpersonal o intrafamiliar, donde la víctima generalmente conoce al homicida (Ministerio del Interior [MININTER], 2013). Sin embargo, cabe señalar que el aumento de la tasa en los últimos años se ha debido a un incremento en las muertes asociadas con el crimen organizado.

En cuanto a la victimización como resultado de algún hecho delictivo, las estadísticas muestran que el principal problema que se enfrenta es el robo de carteras, celulares y dinero, seguido por los delitos de estafa, el intento de robo, y las amenazas e intimidaciones (INEI, 2017b). Para combatir los distintos tipos de delitos es necesario no solo disminuir el número de habitantes por policía, que actualmente es de alrededor de 300 en el Perú, sino que es necesario que más policías estén en servicio operativo y una menor cantidad realizando labores administrativas. Se debe tener en cuenta que, en algunas comunas urbanas el número de habitantes por policía es mayor a 1,000, lo cual hace ineficiente la gestión policial en la protección ciudadana (Instituto de Defensa Legal [IDL], 2016). Asimismo, es necesario dotar con un mayor equipamiento a las comisarías, para mejorar el patrullaje, la interconexión entre ellas y la atención al ciudadano.

Asimismo, según Novak (comunicación personal, 20 de abril del 2017) la política externa del país puede verse afectado por ciertos aspectos que amenazan la seguridad interna: (a) el narcotráfico el cual representa un gran problema de seguridad dado que el Perú es uno de los principales exportadores de cocaína; (b) la desmovilización de las FARC ya que una parte de ello seguirá con su actividad delictiva lo que afecta al Perú dado el límite fronterizo, y (c) la inseguridad de los puertos marítimos por problemas como el narcotráfico y la extorsión lo que puede afectar significativamente el flujo comercial (ver Apéndice A).

Otro problema que debe ser abordado es la sobrepoblación en los penales. Del 100% de la población penitenciaria en 2016, solo el 47.82% tiene una condena y el resultante 52.48% aún está siendo procesado, lo que demuestra que el sistema judicial está cometiendo abusos en cuanto a la prisión preventiva, que solo debería ser aplicada en casos excepcionales (IDL, 2016). Esta situación ha agravado el problema del número de presos en los recintos penales la cual ha aumentado un 225% en los últimos 10 años (ver Figura 62) y ha originado que exista una sobrepoblación penal de 129% en 2016. Por ello, es necesaria una reforma a nivel judicial para agilizar los procesos judiciales y se respeten los plazos establecidos, así como aumentar el número de establecimientos penitenciarios para ofrecer condiciones adecuadas de permanencia para los presos y con mayor seguridad.

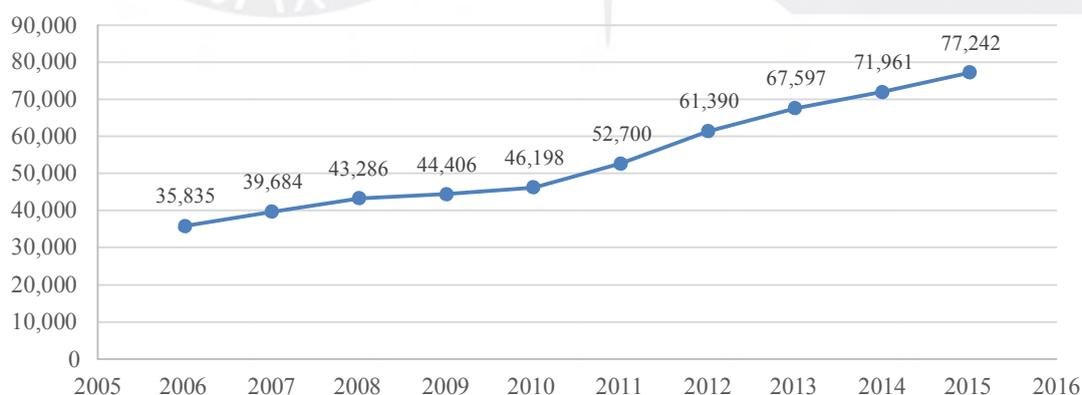


Figura 62. Evolución de la población penitenciaria, 2006-2015.

Adaptado de *Seguridad Ciudadana. Informe Anual 2016* (p. 63), por el Instituto de Defensa Legal (IDL), 2016. Recuperado de <http://www.seguridadidl.org.pe/sites/default/files/Informe%20Anual%20de%20Seguridad%20Ciudadana%202016.pdf>.

En cuanto a los desastres naturales, el Perú es un país vulnerable a diversos desastres naturales debido a su ubicación, geografía y variedad de climas que originan mayores riesgos para la población y las áreas productivas. Los riesgos se deben principalmente a tres factores: (a) la ubicación del país en el “Cinturón del Fuego del Pacífico”, donde se genera el 80% de la actividad sísmica del mundo y que es causante de sismos, terremotos, actividad volcánica y tsunamis; (b) su ubicación en la costa tropical y subtropical de la parte occidental del continente sudamericano, que lo hace propenso a fenómenos climáticos como el fenómeno El Niño, sequías, heladas, precipitaciones intensas, entre otras, y (c) la presencia de la Cordillera de los Andes, factor determinante en la presencia de distintas zonas geográficas y climas; sin embargo, este factor también agudiza que se produzcan distintos fenómenos geológicos como deslizamientos, huacos y derrumbes, entre otros (PCM, 2014).

En muchos casos, las actividades humanas han originado que los riesgos por desastres naturales se incrementen, no solo por su incidencia en la modificación del ecosistema, sino que también una importante parte de la población vulnerable, principalmente en pobreza o pobreza extrema, ubica sus viviendas en zonas no recomendables para habitar como cauces naturales de ríos o quebradas, o en suelos débiles para la construcción de edificaciones. Se entiende por población vulnerable a aquella que está expuesta a sufrir daños a causa de fenómenos naturales o inducidos por la actividad del hombre (PCM, 2014). Se debe considerar también que el Estado ha carecido de una planificación urbana y se ha encargado más en temas de reconstrucción y mitigación de desastres, y no en temas de prevención. Es necesario que el gobierno central trabaje junto con las autoridades locales en temas de prevención y reubicación de viviendas de la población vulnerable. La Figura 63 muestra la tendencia creciente de la población vulnerable en el Perú hasta 2021.

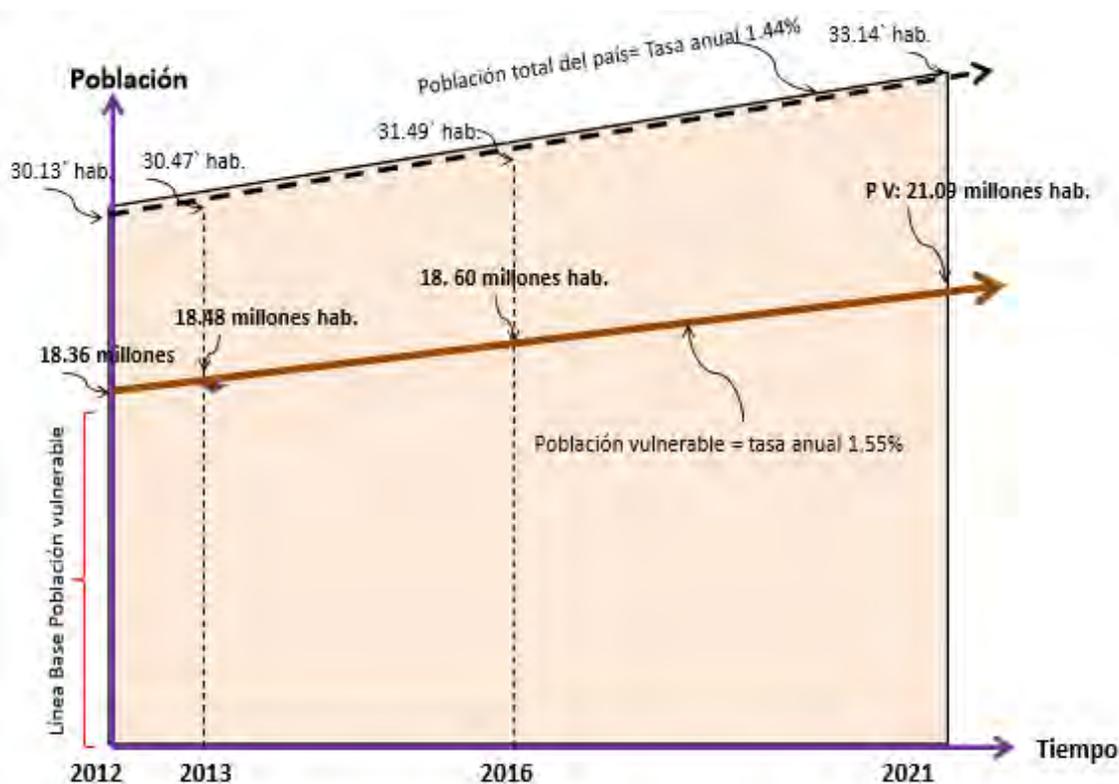


Figura 63. Proyección de la población total y vulnerable a 2021. Tomado del *Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres PLANAGERD 2014-2021* (p. 35), por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), 2014b. Recuperado de <http://www.cenepred.gob.pe/web/download/PLANAGERD%202014-2021.pdf>.

El principal fenómeno es el llamado El Niño, el cual ocurre por un aumento en la temperatura del agua del mar lo que ocasiona lluvias intensas (SENAMHI, 2016). Las fuertes lluvias caen en las regiones costeras, provocando inundaciones y fenómenos asociados. Al mismo tiempo, las tierras altas pueden sufrir de sequías. A inicios del 2017, el Perú ha sido golpeado por este fenómeno ocasionando fuertes lluvias, desborde de los ríos y huaicos. Varias ciudades, como Arequipa, Lima, Piura, Trujillo, Pisco, Chincha e Ica, fueron afectadas y muchas personas han perdido todo. Los ríos se desbordaron y las carreteras fueron destruidas. Piura, Chiclayo y Tumbes sufrieron intensas lluvias, el más fuerte de los últimos años.

El Perú es muy propenso a los terremotos. Se pueden destacar los que ocurrieron en 1970 en la región de Ancash donde murieron aproximadamente 70,000 peruanos, y el terremoto que azotó a Pisco en 2007. Los tsunamis también han golpeado la costa del Perú

durante los últimos 400 años. El último tsunami más significativo ocurrió en el año 2001, después del sismo, con una intensidad de 6.9 en la escala de Richter en el mar de Ocoña, causando la muerte de al menos 26 personas (Ministerio de Defensa, 2008). El sur del Perú es un área de actividad volcánica donde se encuentran localizados los 12 volcanes activos y potencialmente activos: Sara Sara, Coropuna, Sabancaya, Chachani, Misti, Ubinas, Huaynaputina, Ticsani, Tutupaca, Yucamane y Casiri. Al menos siete de estos 12 volcanes han presentado actividad eruptiva los últimos 500 años. Asimismo, durante los últimos 20 años se ha producido la reactivación de dos volcanes del sur peruano: el Sabancaya, que presentó actividad explosiva entre 1987 y 1998 que no causó graves daños, y el volcán Ubinas, que entró en erupción en 2006, incrementando su actividad en los meses de mayo a julio de 2006 (Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico [INGEMMET], 2016). En general, las erupciones volcánicas no representan una amenaza inmediata. En la Figura 64 se muestra cómo se ve afectado el PBI de los países cuando ocurre un desastre natural.

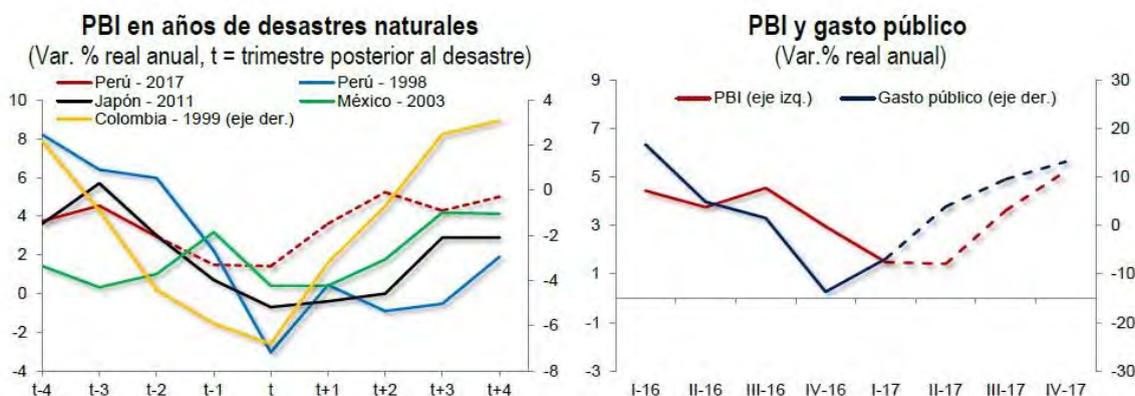


Figura 64. Experiencia de episodios posdesastres naturales.

Tomado de *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas* (p. 40), por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según el ranking de Competitividad Mundial 2016 de IMD (CENTRUM Católica, 2016b), el Perú en el factor de Infraestructura tecnológica se mantiene en el puesto 60 de 61 países evaluados. En este factor se evalúa las telecomunicaciones, acceso a internet, recursos

humanos, seguridad y exportación de servicios tecnológicos, entre otros. Con respecto a la inversión en telecomunicaciones, está ubicado en el puesto 24; al costo de la telefonía móvil, en el puesto 15; al acceso a la banda ancha en telefonía celular, 57, y a la percepción de conectividad entre las personas y las empresas en el puesto 60. Pese al incremento de la cantidad de líneas telefónicas fijas y móviles y en cuanto a los esfuerzos del gobierno por mejorar la competitividad de este factor, todavía existen brechas que se deben cubrir, pues resulta desalentadora la ubicación que el Perú ocupa en infraestructura tecnológica.

Tal como se puede observar en la Tabla 30, gracias al ingreso de nuevas empresas de telecomunicaciones y a las inversiones realizadas, la densidad de líneas telefónicas, tanto móviles como fijas, se ha incrementado de manera significativa en los últimos años.

Asimismo, el FITEL, entidad dependiente del MTC, viene ejecutando varios proyectos con la finalidad de alcanzar una mayor conectividad del país basado en la calidad y sostenibilidad de los servicios de telecomunicaciones. Dentro de su alcance, el FITEL se encarga de la coordinación, formulación y financiamiento de proyectos de infraestructura en telecomunicaciones, preferentemente en áreas rurales o de interés social, garantizando el acceso de la población a estos servicios (FITEL, 2016).

Uno de los objetivos estratégicos del MTC es la inclusión digital, a través de la cual los ciudadanos de sectores menos favorecidos podrán acceder a servicios de telemedicina, teleeducación, telecapacitación y teleseguridad, entre otros, lo que permitirá mejorar su calidad de vida de manera significativa, otorgándoles mayores oportunidades de desarrollo (MTC, 2016b). En este contexto, se promulgó la Ley 29904 (2012), Ley de promoción de la banda ancha y construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, que contempla la instalación, operación y mantenimiento de 13,500 kms. de fibra óptica que interconectarán a 180 capitales de provincia (ver Figura 65). La Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica permitirá que las compañías de telefonía móvil e internet tengan costos menores de transporte de

señales de telecomunicaciones y, en consecuencia, se reducirán las tarifas de servicios finales al público tales como internet, telefonía fija, móvil, TV, etc.

Tabla 30

Líneas en Servicio y Densidad de Líneas Telefónicas Móviles y Fijas

Año	Telefonía fija		Telefonía móvil	
	Líneas en servicio	Densidad (líneas x 100 hab)	Líneas en servicio	Densidad (líneas x 100 hab)
2006	2'400,603	8.7	8'772,479	31.9
2007	2'677,847	9.8	15'417,368	55.6
2008	2'875,385	10.3	20'951,834	74.9
2009	2'965,283	10.5	24'702,060	87.5
2010	2'949,990	10.3	29'002,791	101.7
2011	2'951,144	10.2	32'305,455	112.1
2012	3'085,793	10.6	29'370,402	116.1
2013	3'084,040	10.5	29'953,848	112.8
2014	3'034,771	10.2	31'876,989	-
2015	2'965,579	9.9	34'235,810	-

Nota. Adaptado de *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017* (p. 132), por EY, 2016a. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf).

Según el informe *The Global Information Technology Report 2016* (WEF, 2016a), el Perú se encuentra en la posición 90 de 139 países en la disponibilidad del uso de las TIC como parte del desarrollo socioeconómico. Este reporte se basa en 10 pilares, lo cual permite medir cómo se encuentra un país respecto del uso de TICs. En la Tabla 31 se pueden ver los indicadores para el Perú. Estos indicadores van desde cero hasta un valor máximo de ocho.

Uno de los grandes retos que tiene el Estado peruano es el desarrollo del gobierno electrónico en todos sus niveles, con el fin de agilizar los trámites en las entidades públicas. Para ello, el Estado creó la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI), ahora llamada Secretaría de Gobierno Digital (SEGDI), cuyo objetivo es brindar servicios e información a los ciudadanos, aumentar la eficacia y eficiencia de la gestión pública, e incrementar sustancialmente la transparencia del sector público y la participación ciudadana (ONGEI, 2016). Asimismo, se enfoca en: (a) el ciudadano, quien obtiene un importante ahorro en tiempos y costos asociados a la realización de sus trámites; (b) las

empresas, al acelerar sus procesos y obtener mayores facilidades para el desarrollo de sus negocios, y (c) el Estado, al ofrecer una mayor transparencia y obtener una importante reducción de los costos de transacción asociados a sus servicios.



Figura 65. Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica.

Tomado de *Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica*, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2016b (https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/proyectos/red_dorsal.html).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Según la UNESCO (2016b), el Perú invierte 0.2% de PBI en gastos para I+D, siendo uno de los más bajos de la región que tiene como promedio 1.75% del PBI, esto es equivalente a US\$ 263,124.7 PPA, indicador usado para comparar el PBI entre países eliminando las distorsiones que generan los diferentes niveles de precios existentes entre

ellos. De este monto, el 38% es invertido por las universidades, el 29% por las empresas privadas, el 26% por el gobierno y el 7% por empresas privadas no lucrativas. Cabe resaltar que I+D es uno de los pilares a tomar en cuenta por la UNESCO dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Por ello, los países se han comprometido a aumentar considerablemente el gasto público y privado en I+D, así como el número de investigaciones hasta el año 2030.

Tabla 31

Indicadores en el Uso de TICs en el Perú

	Posición	Valor
Disponibilidad del uso de las TIC 2016 (de 139 países)	90	3.8
Disponibilidad del uso de las TIC 2015 (de 143 países)	90	3.7
Disponibilidad del uso de las TIC 2014 (de 148 países)	90	3.7
Disponibilidad del uso de las TIC 2013 (de 144 países)	103	3.4
Ambiente	97	3.7
1.- Política y regulación	118	3.1
2.- Negocios e innovación	70	4.3
Infraestructura	89	4.4
3.- Infraestructura	72	4.1
4.- Accesibilidad	95	4.6
5.- Habilidades	94	4.5
Usabilidad	92	3.5
6.- Uso personal	93	3.2
7.- Uso en los negocios	91	3.4
8.- Uso en el gobierno	74	3.7
Impacto	81	3.5
9.- Económico	88	3.0
10.- Social	72	4.1

Nota. Tomado de *The Global Information Technology Report 2016* (p. 157), por el World Economic Forum (WEF), 2016a. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-information-technology-report-2016>.

En el Perú se ha promulgado la Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica (Ley 30309, 2015). Con esta ley se quiere incentivar a las empresas a invertir en investigación y desarrollo e innovación (I+D+i). La Ley indica que se reducirá hasta el 175% los impuestos de los gastos realizados por la empresa en investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica. La reducción máxima de impuestos se dará si el proyecto es realizado por el contribuyente o por

centros de investigación científica del país y de 150% si el proyecto es realizado en centros de investigación científica no domiciliados en el país. INDECOPI será la institución encargada de calificar si la empresa será acreedora, del 75% o 50% adicional de reducción. La Ley está vigente desde el año 2016 hasta 2019 y busca duplicar el porcentaje de inversión del PBI para el 2016 hasta llegar al 1% de PBI.

La Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana (RICYT), registra en sus reportes estadísticos que entre 2005 y 2014, el Perú gastó 0.13% en ciencia y tecnología en relación al PBI (RICYT, 2014).

El Perú cuenta con un Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), cuya finalidad es contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas a través de la provisión de servicios de investigación, desarrollo, innovación, adaptación, transformación y transferencia tecnológica. Este instituto se ha visto fortalecido con la adscripción de los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica – CITEs del Sector Productivo (ITP, 2016). Los CITEs promueven la innovación e impulsan la competitividad en el sector maderero, en calzado y cuero, pesquero, agroindustria, textil de camélidos, forestal, productivo, agropecuario, agroalimentario, energía, manufactura y acuícola (ver Figura 66).

Según el Centro de Innovación Disruptiva (DISNOVO), entidad privada encargada de promover el desarrollo y la adopción de nuevas herramientas tecnológicas en búsqueda de aumentar la productividad, durante 2015 más del 80% de empresarios peruanos han invertido en innovaciones tecnológicas, de los cuales el 40% priorizó la inversión en innovaciones relacionadas con sus procesos y un 8% en aquellas innovaciones que impacten en sus productos. Para 2016, las expectativas de inversión indican que más del 50% de empresarios invertirá hasta el 5% de sus ventas anuales en innovaciones tecnológicas, el 21% invertirá el 10% o más del monto de sus ventas anuales, mientras que un 35% aún no lo tienen claro (*Gestión*, 2016).



Figura 66. Mapa de los CITEs públicos y privados en Perú.
Tomado de *CITE - Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica*, por el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), 2016. Recuperado de <http://www.itp.gob.pe/index.php/mapa-de-cite>.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A partir de la evaluación interna realizada en el análisis AMOFHIT se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), el análisis interno permitió detectar las oportunidades (las cuales deben ser aprovechadas) y debilidades (las cuales deben ser eliminadas) de Perú. En la Tabla 32 se presenta la MEFI para Perú que contiene ocho fortalezas y 10 debilidades. Luego de asignarles un peso a cada debilidad y fortaleza así como un valor se obtiene como resultado del análisis un valor de 2.22. Este valor está por debajo de 2.5, lo cual denota una organización débil, que aún no ha desarrollado adecuadamente sus ventajas competitivas. Si bien posee ventajas comparativas relacionadas con sus riquezas naturales y sus variables macroeconómicas, esto no es suficiente si no se desarrollan estrategias para impulsar las fortalezas, minimizar las debilidades y con ello mejorar la competitividad.

Tabla 32

MEFI para Perú SA

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Posee atractivos geográficos, históricos y culturales para el turismo	0.05	3	0.15
2 Economía con mercado abierto	0.06	4	0.24
3 Situación macroeconómica y financiera sólida	0.05	4	0.20
4 Ventaja comparativa en recursos naturales y biodiversidad	0.07	4	0.28
5 Alto porcentaje de población joven como potencial PEA	0.06	3	0.18
6 Alto potencial energético	0.06	3	0.18
7 Posibilidad de ser un <i>hub</i> marítimo y aéreo en Latinoamérica	0.05	3	0.15
8 Condiciones adecuadas para la inversión privada	0.05	3	0.15
Subtotal	0.45		1.53
Debilidades			
1 Falta de un adecuado desarrollo en infraestructura	0.07	1	0.07
2 Instituciones públicas con altos niveles de burocracia	0.05	1	0.05
3 Bajo nivel educativo, salud y de servicios básicos de la población	0.07	1	0.07
4 Baja inversión tecnológica y en I+D	0.04	1	0.04
5 Altos niveles de informalidad en la economía y el empleo	0.07	1	0.07
6 Proceso de descentralización y regionalización deficiente	0.06	2	0.12
7 Elevados niveles de inseguridad ciudadana	0.06	1	0.06
8 Dependencia de actividades productivas basadas en el sector primario	0.04	2	0.08
9 Ausencia de instituciones y partidos políticos sólidos	0.04	2	0.08
10 Problemas de corrupción en el sector público y privado	0.05	1	0.05
Subtotal	0.55		0.69
Total	1.00		2.22

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 2. Debilidad menor; 1. Debilidad mayor.

4.3 Conclusiones

El análisis interno del Perú muestra que el país mantiene una estabilidad política en los últimos quince años que ha venido de la mano con un crecimiento económico sostenido y una economía abierta, que hace al país atractivo para el comercio internacional y para las inversiones. A pesar de ello, los desafíos que enfrenta el país son muy grandes haciéndose necesario realizar reformas institucionales importantes para combatir problemas como la burocracia y la corrupción, que permitan que los derechos y la igualdad de oportunidades sean garantizados por igual para toda la población, especialmente para los sectores más vulnerables. En esa misma línea, se hace necesario que el Estado implemente políticas básicas de educación, salud, saneamiento y empleabilidad que garantice el desarrollo económico y social de la población en aras de lograr su mayor bienestar que al final se traduzca en un crecimiento sostenido del país.

El Perú ofrece potenciales de desarrollo en sectores como la minería, la agroindustria y el turismo; sin embargo, se hace necesario que el país no solo ofrezca posibilidades de desarrollo en sectores primarios, sino que también implemente políticas que favorezca una mayor industrialización y automatización de los procesos de producción que permita el ofrecer productos finales con un mayor valor agregado. Para que esto sea posible es necesario también que el país mejore notablemente las inversiones en infraestructura en el sector transporte, saneamiento, electricidad, educación, salud, telecomunicaciones, entre otros, que ofrezca la base necesaria para el desarrollo adecuado de la población y de los sectores productivos que garantice el mayor crecimiento del país.

La inclusión digital que permita el acceso a información y servicios virtuales, así como una mayor inversión en tecnología e I+D se hacen necesarios para permitir la modernización del sector productivo, de los servicios públicos y mejorar el bienestar de la población. En la actualidad con la globalización, las tendencias y expectativas de los

consumidores y personas cambian constantemente, es allí donde la tecnología y la innovación juegan roles principales para responder a estos cambios de forma efectiva. Es necesario que el Estado desarrolle políticas y aumente las inversiones en estos sectores que permitan una mayor competitividad del país como organización.



Capítulo V: Intereses de Perú SA y Objetivos de Largo Plazo

Según la teoría tridimensional de Hartmann, se mencionan tres grandes dimensiones que se deben evaluar en el país siendo estos: intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales (D'Alessio ,2015).

5.1 Intereses de Perú SA

Según D'Alessio (2015), los intereses nacionales se pueden clasificar por: (a) su nivel de intensidad, siendo estos de supervivencia, vitales, mayores y periféricos; y (b) la interacción de cada país, los cuales pueden ser comunes u opuestos.

Seguridad ciudadana y bienestar de la población. En el país es necesaria la erradicación de toda forma de discriminación, que se promueva la igualdad de género, la participación política, la libertad de expresión y de creencias y la igualdad de oportunidades. El gobierno debe fortalecer el acceso a servicios como educación, salud, agua, electricidad, vivienda, transporte público y seguridad ciudadana. Se debe buscar el incremento de los programas sociales enfocados a mejorar el bienestar de la población y la erradicación de la pobreza. La seguridad ciudadana, como política de Estado, debe eliminar los problemas de delincuencia, inseguridad y violencia que está viviendo el país, para lo que se hace necesario también una reforma del Poder Judicial. Adicionalmente, es necesaria la implementación de un plan nacional con el fin de mejorar las condiciones de vida en las zonas rurales, buscar el establecimiento de leyes que deben implementar las empresas para cuidar la salud y la seguridad en el trabajo y eliminar las malas condiciones sanitarias ocasionadas por la contaminación y los pasivos ambientales (CEPAL, 2016c).

Conservación del medio ambiente y la biodiversidad. El gobierno debe tener una gestión del medio ambiente en el cual se establezcan políticas y leyes ambientales con el fin de: (a) que su población, así como los inversionistas extranjeros, cuiden el medio ambiente y los recursos naturales, mediante la regulación del uso equitativo y sostenibles de estos; (b)

manejar los riesgos de los desastres naturales a los cuales está expuesto el territorio nacional, y que afecta de forma sustancial la economía del país, así como a su población; (c) establecer medidas que permitan enfrentar el cambio climático; y (d) educar a la ciudadanía y al sector empresarial respecto del cuidado ambiental y al manejo en caso de desastres naturales, así como incrementar el presupuesto para el cuidado del medio ambiente a por lo menos el 1% del PBI (CEPAL & OCDE, 2016).

Crecimiento económico. El Estado debe buscar una economía competitiva, para lo cual debe desarrollar las capacidades productivas de toda la población, en especial de las regiones de la sierra y selva y de todos los sectores económicos. Además, debe buscar la mayor participación de la mujer en el mercado laboral, brindar oportunidades para el crecimiento del empleo con el fin de lograr reducir la desigualdad en los ingresos y reducir la informalidad laboral, estableciendo mejoras en las condiciones laborales, así como ofrecer estabilidad macroeconómica y continuar con la protección a la inversión nacional y extranjera.

Competitividad del país. Es necesario contribuir al fortalecimiento de la competitividad del país mediante la promoción de la cultura, el turismo, la gastronomía y la imagen del país en el exterior, con el fin de lograr el crecimiento económico sostenido y la prosperidad del país. Es urgente, para esto, reducir las brechas que se encuentran en institucionalidad, capital humano, infraestructura, tecnología y regulaciones para los negocios, siendo necesario promover la inversión en ciencia, tecnología e innovación, con el fin no solo de depender de la agricultura y el turismo, que son los sectores donde la mayoría de la población se encuentra trabajando y son los menos productivos.

Según el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP), elaborado por CENTRUM Católica (2016a), Lima es la región líder, mientras que Huancavelica se ubica en el último puesto, cabe resaltar este índice mide el desarrollo y el bienestar de la población en

todo el Perú. Los índices son extremo pobre con puntuación de 0 a 34, muy bajo de 35 a 44, bajo de 45 a 54, medio alto de 65 a 74. Según estas puntuaciones 15 regiones están en extremo pobre, nueve regiones en muy bajo y una en bajo, que es el la región del Callao, y la región de Lima en medio alto (ver Figura 67).



Figura 67. Índice de Competitividad Regional de las regiones de Perú 2016. Tomado de *Resultados del ICRP 2016* (p. 4), por CENTRUM Católica, 2016^a. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/56389585/resultados-del-icrp-2016>.

Infraestructura adecuada. El Estado peruano debe proporcionar saneamiento, transporte, telecomunicaciones y suministros energéticos, enfatizando en la población en pobreza y extrema pobreza. Se debe realizar un plan de infraestructura de integración territorial, la cual permitirá la comunicación de todo el país, en especial los poblados que se encuentran en las fronteras. Debido a la enorme brecha que existe en infraestructura, el gobierno debe promover la inversión privada y pública mediante el planteamiento de proyectos con beneficio social y estableciendo un entorno adecuado.

Gobernabilidad. Se entiende por gobernabilidad como “un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político

(estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz” (Camou, 2001, p. 36). Es necesario que el Estado peruano establezca una mejor capacidad de gestión que proporcione mecanismos para la rendición de cuentas con transparencia, que dé confianza a las instituciones del Estado y a la democracia. Asimismo, es de crucial importancia el aseguramiento del estado de derecho erradicando totalmente la corrupción, así como prevenir y manejar adecuadamente los conflictos sociales. También es necesaria la coordinación y el liderazgo del gobierno central con el fin de establecer reformas a largo plazo (OCDE, 2016). El Estado debe asegurar y proteger el territorio nacional, así como buscar la integración y la cooperación con los países fronterizos, con los países de la región y con todo aquel país con el cual mantenga relaciones comerciales.

5.2 Potencial de Perú SA

Demográfico. La U.S. Census Bureau (2016) estima que la población mundial a 2030 será de 8,000 millones de habitantes, aproximadamente, con una tasa de crecimiento de 0.7%, pero con una tendencia decreciente. El crecimiento demográfico se concentrará principalmente en África y en Asia, continentes que registrarán en conjunto el 90% del crecimiento de la población mundial entre 2014 y 2050. Alrededor del 40% del crecimiento demográfico se producirá en los países menos desarrollados. Asimismo, se espera que en los próximos decenios más de 40 países tengan un descenso de población. Cada vez son más los gobiernos que manifiestan profunda preocupación por la disminución de su población y por la aceleración de su envejecimiento. Se prevé que la población de Europa disminuirá después de 2020.

En el año 2016, en el mundo existen alrededor de 7,405 millones de habitantes, distribuidos en cinco continentes y 194 países. El continente de América, conformado por 35 países, tiene al 13,5% de la población total del planeta con 1,001 millones de habitantes. El Perú ocupa el puesto número 42 en tamaño de población en el mundo y el número ocho en

América. En junio del año 2016, se tenía en el Perú una población de 31'488,625 personas, de las cuales el 50.1% son hombres y el 49.9% son mujeres, con una densidad poblacional de 24.5 personas por km². Hacia 2021 se superarán los 33 millones, y para el año 2050 se estima que se llegará a 40 millones de habitantes. Aunque el ritmo de crecimiento se ha desacelerado, la población ha seguido en aumento en concordancia con la tendencia mundial. Entre 2015 y 2021, cada año se sumarán 333,000 nuevas personas. La caída en el crecimiento de la población peruana es un indicador sobre cómo los cambios en el comportamiento social y económico de la población han afectado el volumen por edad, es decir, se tienen menores tasas de fecundidad, explicadas por factores como un mayor acceso a la educación, ocupación más activa de la mujer en la vida laboral, y por programas de control de la natalidad en zonas de mayor pobreza. Estos elementos determinan el escenario demográfico que es dinámico y cambiante no solo en el Perú sino en todo el mundo.

Para el año 2050 la edad promedio de la población será de 36 años, siete más de lo estimado para 2016 (CEPLAN, 2016c). Además, en los próximos 30 años, el 80% de los mayores de 65 años residirá en mercados emergentes, principalmente en China e India, y el número total de los adultos mayores de estos países superará a la población total de países como Brasil, México, Perú, Alemania, Francia, Malasia, Japón, entre otros. El Perú sigue esta tendencia mundial y se espera que en los próximos 15 años los adultos mayores representen el 14% de la población total del Perú (5% mayor a lo estimado para el año 2015). El aumento de la esperanza de vida de la población es reflejo de la mejora en las condiciones de vida, la preocupación por la salud preventiva, la nutrición, los adelantos científicos y la educación, entre otros factores. A ello se debe la urgencia de atender problemas relacionados principalmente con el acceso a pensiones adecuadas, servicios de salud y educación.

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en la parte central y occidental de América del sur con acceso a la cuenca del Pacífico. Esta ubicación es estratégica, ya que permite el

acceso a los grandes mercados asiáticos y a EE.UU. El territorio peruano limita por el norte con Ecuador y Colombia; por el este, con Brasil; por el sureste, con Bolivia; por el sur, con Chile, y por el oeste, con el océano Pacífico, con una soberanía marítima de 200 millas. Tiene una geografía compleja, con climas y paisajes variados, agrupados tradicionalmente en tres grandes regiones (costa, sierra y selva). Es uno de los pocos países que cuenta con casi todos los climas del mundo (84 microclimas de 114 existentes) lo cual ayuda a contar con productos agrícolas casi todo el año. Además es un país con diversidad de recursos naturales, lo que representa una gran ventaja comparativa. Estas ventajas hacen que el Perú sea uno de los principales exportadores en productos como espárragos, harina de pescado, plata, cobre, etc.

La posición geográfica del Perú lo conecta con Brasil y el océano Atlántico a través del río Amazonas. Por el océano Pacífico, el Perú se conecta con los países del APEC, foro económico del cual Perú es miembro, que fue creado para aprovechar la creciente interdependencia de la región Asia-Pacífico y está orientado a la promoción y facilitación del comercio, las inversiones y la cooperación económica, buscando promover un crecimiento sostenible y acelerando la integración económica regional. El Perú, como miembro del APEC, se encuentra en la capacidad de desarrollar sus sectores productivos para exportar a los principales mercados mundiales.

El Perú cuenta con 106 cuencas hidrográficas por donde fluyen 2'043,548.26 millones de metros cúbicos (MMC) de agua al año. Asimismo, cuenta con 12,200 lagunas en la sierra y más de 1,007 ríos, lo que permite alcanzar 2,458 MMC de agua. Sin embargo, en algunos meses del año se tienen épocas de aridez, ya que casi el 70% de todo el recurso hídrico se produce solamente entre los meses de diciembre y marzo. Además, muchas lagunas han sufrido el impacto de la contaminación por desechos mineros, agrícolas y urbanos. Se debe destacar que nueve de cada diez peruanos vive en zonas áridas, semiáridas y subhúmedas, y

uno de cada dos vive en la costa. De esta manera, aunque el Perú cuenta con la mayor disponibilidad per cápita de agua dulce renovable en América Latina (74,546 MMC/persona al año), la distribución del agua no es homogénea (MINAM, 2016c).

Según el Tyndall Centre de Inglaterra, el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático después de Bangladesh y Honduras debido a la repercusión de fenómenos relacionados con el fenómeno El Niño. El Perú cuenta con una riqueza ecológica y diversidad climática, y cualquier daño al medio ambiente perjudicará el equilibrio ecológico del planeta. En el Perú, los fenómenos hidrometeorológicos, como sequías, lluvias o heladas, se han incrementado más de seis veces desde 1997 y eventos climáticos extremos, como huaicos, inundaciones y el fenómeno El Niño se están produciendo con mayor frecuencia e intensidad. Se pronostica que, debido al cambio climático, el Perú sufrirá la extinción de flora y fauna biodiversa en la Amazonía y se estima que un 89% de la infraestructura vial en nuestro país es vulnerable al cambio climático y que en 40 años tendría el 60% del agua que tiene hoy (MINAM, 2016d).

Económico. La economía peruana ha mostrado un avance sostenido y ha logrado una estabilidad macroeconómica que le permitió sobrevivir las crisis internacionales sin generar un gran impacto en su economía y que lo ha posicionado como una atractiva alternativa de inversión frente al resto de economías internacionales. Lógicamente esto constituye una de las principales fortalezas del Perú. Sin embargo, de acuerdo con el Ranking de Competitividad Mundial 2017 del IMD, el Perú se ubica en la posición 50 en el pilar economía, manteniendo la misma posición de 2016, y además, desde el año 2011 se presentan caídas continuas que van desde el puesto 20 hasta el puesto 50 de los 63 países analizados. Según CENTRUM Católica (2016b), la ubicación en el ranking se debe a la continua caída del precio de los minerales en el mercado internacional, la débil demanda externa, al estar la recuperación mundial más lenta de lo esperado y a las condiciones

financieras volátiles como consecuencia de la inestabilidad de los mercados financieros mundiales.

El Perú es visto como un destino favorable para las inversiones, lo cual se fundamenta en el grado de inversión otorgado al país por las principales agencias calificadoras de riesgo tal como se muestra en la Tabla 33. La solidez y fortaleza de los fundamentos macroeconómicos de la economía peruana como una baja inflación y sus proyecciones de crecimiento para los próximos años son factores importantes tomados en cuenta por las agencias en su calificación y favorecen el aumento de la inversión. Asimismo, una mayor promoción de la inversión resulta en la generación de fuentes de empleo para la población y una mayor cantidad de licitaciones de proyectos en infraestructura concretadas (como la Línea 2 del Tren Eléctrico, el Aeropuerto de Chincheros, el Terminal Portuario General San Martín de Pisco, entre otros). El Perú encamina su desarrollo teniendo en cuenta la mejora en su grado de inversión, factor importante en la atracción de capital extranjero al país (EY, 2016b).

Tabla 33

Calificación del Grado de Inversión del Perú al 5 de Septiembre de 2016

País	S&P	Fitch	Moody's
Chile	AA-	A+	Aa3
México	BBB+	BBB+	A3
Perú	BBB+	BBB+	A3
Colombia	BBB	BBB	Baa2
Uruguay	BBB	BBB-	Baa2
Paraguay	BB	BB	Ba1
Brasil	BB	BB	Ba2
Bolivia	BB	BB-	Ba3
Ecuador	B	B	B3
Argentina	B-	B	B3
Venezuela	CCC	CCC	Caa3

Nota. Adaptado de *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017 Edición Multiregional Norte* (p. 144), por EY, 2016b. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-inversion-multiregional-norte-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-inversion-multiregional-norte-peru-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-inversion-multiregional-norte-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-inversion-multiregional-norte-peru-2016-2017.pdf).

El riesgo país mide la capacidad de un determinado país de cumplir con sus obligaciones financieras y el riesgo político implícito; de acuerdo con ello, obtiene una calificación crediticia internacional. El BCRP (2016b) destacó que el riesgo país del Perú, medido por el Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG) del JP Morgan Chase, bajó a 160 puntos básicos al 21 de setiembre de 2016, la cifra más baja entre las principales economías de América Latina (ver Figura 68). Esta variable para el Perú bajó 80 puntos básicos respecto de los 240 puntos en los que cerró a diciembre de 2015, lo cual resulta positivo. Las principales consecuencias de un alto nivel del riesgo país son un crecimiento económico menor, desocupación y bajos salarios para la población. Para los inversores, este índice implica el nivel de riesgo para hacer negocios en un determinado país.

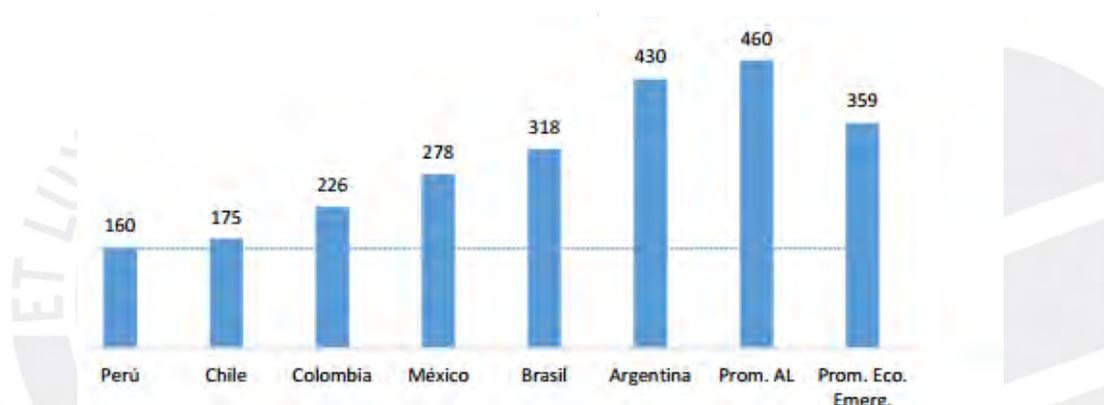


Figura 68. Riesgo País al 21 de setiembre de 2016.

Tomado de *Riesgo País de Perú es el más bajo en la región en lo que va del año*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2016/nota-informativa-2016-09-23.pdf>.

Según CEPAL (2016b), las entradas de IED en América Latina y el Caribe disminuyeron 9.1% en 2015 en comparación con 2014, llegando a 179,100 millones de dólares, el nivel más bajo desde 2010. Este resultado se explica por la caída de la inversión en sectores vinculados con los recursos naturales, principalmente minería e hidrocarburos, y la desaceleración del crecimiento económico, sobre todo en Brasil. Asimismo, el CEPAL proyecta para 2016 que la IED se mantendrá en niveles inferiores a los alcanzados en los últimos años. La IED en el Perú cayó en el 2015 en 13%, sumando US\$ 6,861 millones, cifra

inferior frente a los US\$ 7,885 millones registrados en el 2014 (ver Tabla 34). El componente que mostró la mayor reducción fue el de préstamos entre empresas, principalmente por el aumento de las amortizaciones. En el Perú, al igual que en otros países con importantes industrias extractivas, disminuyó la importancia relativa del sector minero en las entradas de IED. La operación más relevante fue la actividad de fusiones y adquisiciones como la compra de la generadora eléctrica Fénix Power por un consorcio liderado por la empresa chilena Colbún en 786 millones de dólares.

Tabla 34

Entradas de IED en América Latina y el Caribe, 2014-2015(en millones de dólares)

	2014	2015
América del Sur	152,787	131,032
Argentina	5,065	11,655
Bolivia	648	503
Brasil	96,895	75,075
Chile	22,342	20,457
Colombia	16,325	12,108
Ecuador	773	1,060
Paraguay	346	283
Perú	7,885	6,861
Uruguay	2,188	1,647
Venezuela	320	1,383
México	25,675	30,285
Centroamérica	11,101	11,808

Nota. Adaptado de *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe, 2016* (p. 24), por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2016b. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40213/7/S1600664_es.pdf.

Tecnológico/científico. Considerando el ranking de Competitividad Mundial 2016 de IMD (CENTRUM Católica, 2016b), el Perú se mantuvo la misma posición 60 en infraestructura tecnológica, y en infraestructura científica avanzó una posición hasta 59 de 61 países analizados. El mensaje es claro, el Perú debe invertir en infraestructura tecnológica y científica con una visión de largo plazo, ya que estos pilares son reconocidos en todo el

mundo y promovidos por diversos países e instituciones internacionales (OCDE, ONU, UNESCO, etc.) como un medio para alcanzar un crecimiento económico sostenible.

Según la OCDE (2016), la inversión en investigación y desarrollo y los acuerdos de cooperación tecnológica entre economías de altos ingresos y economías emergentes trae innovaciones importantes. Alrededor de estas innovaciones se puede desarrollar una serie de industrias de servicios y atraer a personal altamente calificado. Pese a la importancia que tiene para un país la inversión en investigación y desarrollo (I+D), en el Perú se destina un 0.2% del PBI, cifra inferior al de otros países de la región en vías de desarrollo como Brasil (1.2%), Argentina (0.6%), México (0.5%), Chile (0.4%) y de grandes economías como China (2%), EE.UU. (2.75), Corea del Sur (4.3%) o Singapur (2.2%). Asimismo, por sector de actividad, las universidades destacan con una participación en la inversión total con US\$ 100,286, el Gobierno con US\$ 67,442, las empresas y el privado no lucrativo con US\$ 95,395 (UNESCO, 2016b). Los 15 países con las mejores ubicaciones en la tabla de información tienen en común la participación en gasto del sector empresarial, lo cual lo convierte en un determinante para el éxito de los países en I+D. La I+D y la innovación son motores fundamentales en la productividad y el crecimiento de un país, ya que la tecnología se presenta como el eje de la mayoría de los procesos y resulta clave para que un país resulte competitivo. Un país que apuesta de manera decidida por el I+D genera una mayor productividad científica y tecnológica lo que conlleva a obtener productos de mayor calidad y con alto valor agregado.

Según el índice de desempeño logístico de 2016, elaborado por el Banco Mundial, el Perú se encuentra en el puesto 69 de 160 países evaluados, por detrás de Chile, México, Argentina y Brasil, que ocupan las posiciones 46, 54, 66 y 55 respectivamente (Banco Mundial, 2016f). Si bien actualmente el Perú cuenta con una serie de acuerdos comerciales mediante los cuales se tiene acceso a los principales mercados del mundo, estas ventajas aún

no son aprovechadas al máximo por las diferentes empresas exportadoras. Por ello, el dinamismo de la logística para el comercio exterior y una estructura de calidad soportada en las nuevas tecnologías. Son dos aspectos claves que el sector debe empezar a tener en cuenta. La alternativa para mejorar este panorama y aumentar la competitividad de las empresas exportadoras pasa por la adopción de tecnologías para automatizar la gestión del comercio exterior. Algunas empresas que utilizan soluciones tecnológicas para la gestión de comercio exterior reducen en un 30% el tiempo de ejecución de procesos, así como disminuyen sus costos (Mardones, 2016). Con la tecnología, las empresas tienen las condiciones necesarias para fortalecer el sector y aumentar su competitividad frente a empresas de todo el mundo.

Histórico-psicológico sociológico. Respecto de los recursos histórico-psicológicos sociológicos, el gobierno nacional, los gobiernos regionales, organizaciones e instituciones locales son los principales *stakeholders* para conservar y gestionar la protección del patrimonio cultural contra las amenazas naturales y humanas. Las autoridades públicas en ejercicio tienen el deber de proteger, rehabilitar y promover el patrimonio cultural y natural ubicado en su jurisdicción, así como de transmitir a la población la importancia de conservar el patrimonio. En el Perú, el Ministerio de Cultura es la institución del Poder Ejecutivo que vela por el cuidado de los bienes culturales, por ello sus funciones son identificar el patrimonio cultural, planificar una gestión adecuada, estimular la participación ciudadana, elaborar normativas de protección, establecer circuitos culturales y favorecer la creación de museos y centros culturales (Ministerio de Cultura, 2016). El Comité Peruano de Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS) tiene como misión la conservación y gestión sostenible del patrimonio cultural peruano.

El Perú es Estado miembro de la UNESCO desde 1946. Esta organización apoya a las naciones en una mejor gestión de su diversidad natural y cultural, que les permitan tener un sello de identidad cultural y nacional mientras logran su progreso y modernización. Las

actividades de la UNESCO buscan proteger el patrimonio cultural mediante la preservación de las entidades culturales y tradiciones orales. La UNESCO, cuya representación en el Perú se estableció en 1995, trabaja conjuntamente con el Estado peruano facilitando asistencia técnica a diversos sectores, con el propósito de contribuir con el logro de sus objetivos.

En el Perú existen instituciones dedicadas a la conservación, restauración y exposición del patrimonio entre los cuales cabe señalar el Museo de Arte de Lima, el Museo Pedro de Osma, el Centro Nacional de Conservación del Instituto Nacional de Cultura, y el Centro Interamericano de Restauración y Conservación de Bienes Culturales. En el campo del folklore, se encuentran la Escuela Nacional Superior de Folklore y el Centro de Etnomusicología Andina del Instituto Riva Agüero, perteneciente a la Pontificia Universidad Católica del Perú. En 2016, el Ministerio de Cultura inició la construcción del Museo Nacional de Arqueología del Perú (MUNA), que estará situado en la ciudad de Lima, cerca de Pachacamac. El museo estará dedicado principalmente al período precolombino e inca y es una fuerte inversión del Estado para proteger el legado cultural del país.

Si bien la riqueza y diversidad cultural del Perú es algo valorado como país y ha servido para contribuir a la identidad nacional, existe a su vez una división marcada entre la población urbana y la población rural que afecta a la identidad. La población urbana asentada principalmente en las grandes ciudades de la costa se ha beneficiado más del crecimiento económico y la modernización del Estado. La población rural, en su mayoría indígena y aborígen, está ubicada principalmente en zonas de la sierra y selva y ha contado con menores beneficios del Estado. Sin embargo, es una población con un mayor apego a las costumbres y tradiciones culturales propias del país. Esta división ha originado actos de discriminación racial y socioeconómica que aún en la actualidad es marcada en la sociedad.

Según Hernández (2016), las personas en muchos casos han rechazado la cultura indígena y el legado de los antepasados para copiar modelos occidentales como parte de su

cultura, lo que origina una pérdida de la identidad. Si bien como país es fundamental la integración regional y mundial, en ningún momento se debe dejar de identificarse con las propias raíces y su legado cultural, más bien es una ventaja competitiva que el país puede aprovechar y difundir. Las mayores oportunidades en la zona urbana, así como una marcada violencia, principalmente en la zona rural, por grupos terroristas en la década de 1980, hicieron que una importante masa de la población rural migre hacia las zonas urbanas de la costa, con lo cual la interrelación cultural se ha hecho más fuerte entre distintos grupos étnicos, sociales y culturales.

Organizacional-administrativo. El Perú, al igual que la mayoría de las naciones sudamericanas, es muy propenso al populismo, es decir, se apoya a las figuras más carismáticas de los líderes políticos sin analizar adecuadamente los planes de gobierno. Solo en las últimas tres décadas hubo cuatro figuras de este tipo que lograron la presidencia: Alberto Fujimori, Alan García Pérez, Alejandro Toledo y Ollanta Humala. Los candidatos, más que los partidos o las ideologías, son los elementos de votación clave en la elección de las personas. También es típico que los partidos se formen o se reúnan alrededor de individuos que consideran tener buenas posibilidades de ser elegidos.

El Perú está estructurado por el principio de *trías política*, es una orden y distribución de las funciones del Estado en tres poderes: (a) el Poder Legislativo, (b) el Poder Ejecutivo y (c) el Poder Judicial. El Poder Legislativo está constituido por el Congreso de la República, el cual consta de una Cámara única con 130 congresistas. Los congresistas, al igual que el presidente, son elegidos cada cinco años. Todas las regiones del país están representadas en el Congreso, y el número por región depende del tamaño del distrito electoral (regiones). Lima concentra el mayor número de congresistas, con 36 representantes de los 130. El Congreso elegido en 2016 cuenta con la representación de seis partidos políticos, de los cuales Fuerza

Popular, Frente Amplio por Justicia, Vida y Libertad, y Peruanos por el Kambio son los que cuentan con un mayor número de congresistas.

El Poder Ejecutivo está compuesto por el presidente de la República, que actualmene es Pedro Pablo Kuczynski, el Consejo de Ministros y 18 ministerios. Las entidades públicas del Poder Ejecutivo son entidades públicas autónomas, con funciones específicas dentro de su ramo como el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) y ProInversión. Finalmente, existe un grupo de entidades públicas del poder ejecutivo adscritas a un ministerio y tienen independencia para ejercer sus funciones con arreglo a su Ley de Creación, ello son los organismos públicos especializados. La Autoridad Nacional del Agua (ANA), CEPLAN y SUNAT son ejemplos de organismos públicos especializados.

El Poder Judicial está encabezado por la Corte Suprema de Justicia de la República del Perú que tiene competencia en todo el territorio, las Cortes Superiores de Justicia con competencia en todo un distrito judicial, los Juzgados de Primera Instancia cuya competencia es provincial. El territorio peruano está subdividido en departamentos, provincias, distritos y centros poblados para organizar al Estado y al gobierno en los niveles nacional, regional y local. Los 25 gobiernos regionales son entes autónomos encargados de la gestión pública de las regiones del país.

Los organismos constitucionales autónomos están amparados por la Constitución Política y tienen independencia para actuar, por lo que no dependen de ningún poder del Estado. Sus funciones son complementarias y no se interfieren con lo ejercido por el poder ejecutivo, legislativo o judicial. Según la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM, 2017), son 10 los organismos constitucionales autónomos: el JNE, la ONPE, el BCRP, el RENIEC,

el Consejo Nacional de la Magistratura, la SBS, la Contraloría General de la República, el Ministerio Público, el Tribunal Constitucional y la Defensoría del Pueblo.

Militar. El Perú es miembro del Consejo de Defensa Suramericano (CDS). El CDS fue creado por los países miembros de Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) el 16 de diciembre de 2008 en Brasil. Según la UNASUR (2016), el CDS implementa políticas relacionadas con la cooperación militar en tecnología, formación y capacitación, así como la ejecución de acciones humanitarias y operaciones de paz en los países miembros. Si bien el objetivo del CDS era consolidarse como una alianza operativa que fomente un esquema de defensa colectivo de los países miembros, en la realidad no ha logrado este propósito, y sus opiniones sobre temas coyunturales o de adquisición de armamento son no vinculantes (Mijares, 2011). A diferencia del CDS, un ejemplo de cooperación militar en Centroamérica es la Conferencia de Fuerzas Armadas Centroamericanas (CFAC) que se creó en 1997 por Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y la República Dominicana. Desde su creación ha sido un activo foro para la coordinación en la lucha contra la violencia de las maras y el narcotráfico, problemas sociales latentes en su territorio.

El Perú tiene algunas alianzas militares con países como Rusia, Italia y Alemania. Estas alianzas contienen acuerdos sobre la colaboración en asistencia técnica, las cuales también tienen un incentivo comercial ya que se adquiere armamento a estos países. Los lazos con estos países son fuertes y existen hace muchos años. En 2015, el Perú ha firmado un acuerdo de asociación estratégica con Rusia durante la Cumbre del Clima en París, el enfoque multilateral es para resolver los problemas internacionales, al mismo tiempo Rusia expresó que tiene el interés de ampliar y diversificar sus relaciones con América Latina, después de las sanciones impuestas por la Unión Europea y EE.UU.

Existen asociaciones que representan a militares y policías del Perú, tanto en actividad como en retiro. La Asociación de Pensionistas de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional

(APENFFAAPONA) es una organización fundada en marzo de 1989 con el propósito de hacer valer los derechos de sus asociados pertenecientes a los tres institutos de la Fuerza Armada y Policía Nacional del Perú. La Asociación de Oficiales de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú (ADOFAIP) es una institución que brinda esparcimiento, bienestar y vela por los derechos de sus asociados, a la vez que le hace entrega oportuna de sus beneficios mediante una administración responsable, respetuosa de los mandatos de la Asamblea General, estatuto y demás normas que los rigen. La Federación Nacional de Policías (FENAPOL) está integrada por hombres y mujeres policías, especialistas, empleados civiles y miembros de la sanidad, en actividad y retiro, también cónyuges, viudas y discapacitados.

5.3 Principios Cardinales de Perú SA

Según D'Alessio (2015), tomando como referencia a Hartmann, los principios cardinales organizacionales permiten reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno, lo que define su política exterior.

Influencia de terceras partes. El Perú es miembro de la ONU desde su fundación, en 1945. Según el Sistema de las Naciones Unidas en el Perú (2016), la ONU fue creada con el objetivo de unir a todas las naciones del mundo en aras de trabajar por la paz, seguridad y el desarrollo a partir de principios de justicia, dignidad humana y bienestar de los pueblos. La ONU trabaja en todo el mundo con fondos y programas como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y PNUD, los organismos especializados como la UNESCO y la OMS, y las organizaciones conexas. Con ello se abarca todos los ámbitos de la actividad económica y social. Sin embargo, la situación es compleja, y la ONU participa en la resolución de numerosos conflictos lo cual es una amenaza para el desarrollo de los pueblos, sobre todo en lugares donde la presencia de la ONU es limitada. En los últimos años, el aumento de los conflictos ha causado la muerte de cientos de miles de personas,

especialmente en zonas del Asia, dada la presencia de grupos terroristas extremistas transnacionales como Al Qaeda y el Estado Islámico que amenazan la labor de la ONU en todo el mundo. La complejidad de la situación hace necesario vincular a todas las partes involucradas, incluyendo organizaciones regionales, la ONU y los países miembros, las instituciones, socios y donantes financieros, como una forma de afrontar en forma efectiva los retos actuales y futuros sobre paz y seguridad internacional.

En el ámbito interno, la relación Estado, empresa privada y trabajadores es de suma importancia para alcanzar los objetivos de mayor crecimiento y mayores inversiones con un empleo digno y formal de los trabajadores. El compromiso del gremio empresarial para trabajar con las centrales sindicales y de trabajadores, como la Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP) y la Central Autónoma de Trabajadores del Perú (CATP), es fundamental para reducir la informalidad laboral, promover la capacitación de los trabajadores y mejorar su competitividad. Asimismo, con una mayor coordinación se puede generar más empleo en el Perú y mejorar la calidad del servicio de salud que reciben los trabajadores y sus familias (Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas [CONFIEP], 2015).

Sin embargo, los conflictos sociales que se presentan en distintas regiones del Perú hacen peligrar las inversiones, principalmente en el sector minero. Es por ello que se necesita una mayor presencia y diálogo del Estado y del sector empresarial, que puedan plasmar en medidas efectivas las expectativas y aspiraciones de las comunidades aledañas al área de explotación. Con ello se evitaría que ciertos líderes, organizaciones y partidos políticos con una ideología extremista anti inversión, en una supuesta defensa de los derechos de las comunidades, tengan eco en la población y frenen las inversiones, las cuales no solo sirven para aumentar los ingresos fiscales del país, sino también para mejorar las condiciones de vida de las comunidades. En este sentido, si la ley de consulta previa se realiza de manera

adecuada y transparente, es una medida preventiva para reducir el número de conflictos sociales.

Otra amenaza para el Perú y sus organizaciones viene dada por el fenómeno del narcoterrorismo, es decir, la alianza entre las mafias del narcotráfico y los rezagos del grupo terrorista de Sendero Luminoso que se concentra principalmente en el valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), en la zona sur-este del país. La presencia del narcotráfico se ha extendido a diversas regiones del país considerando que el Perú es uno de los principales productores de hoja de coca en el mundo. Si bien el producto de la coca tiene muchas propiedades beneficiosas para el ser humano, en gran proporción se destina a la fabricación de cocaína y otros derivados. El fenómeno del narcoterrorismo y narcotráfico por sí mismo es un problema, sin embargo, también existe la preocupación de que su influencia penetre en las instituciones del Estado y en diversas organizaciones del país, lo cual ahonda los problemas de corrupción y violencia.

Lazos pasados y presentes. En el Perú, como en otras naciones, la ONU trabaja a través de un conjunto de organizaciones (fondos, programas y agencias) denominado Sistema de las Naciones Unidas, las cuales tienen presencia en el Perú en las áreas que se ha identificado como prioritarias para el desarrollo. El apoyo brindado se enmarca dentro de proyectos de cooperación técnica, investigación aplicada al desarrollo, apoyo técnico al desarrollo de capacidades nacionales, entre otras (Sistema de las Naciones Unidas en el Perú, 2016). En esta misma línea, el Banco Mundial es uno de los organismos multilaterales de la ONU que se encarga del financiamiento y cooperación técnica de proyectos vinculados con el combate a la pobreza (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2016). Junto con el Banco Mundial, fundado en 1944, se crearon el FMI y Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) que apoyan las políticas económicas de los países. El Banco Mundial, para su funcionamiento, cuenta con la contribución de 187 países y con oficinas en más de 100

países. La oficina del Banco Mundial para Perú, Bolivia, Ecuador, Chile y Venezuela se encuentra en la capital peruana, Lima.

A inicios de la década de 1990, el Perú internacionalmente no era bien considerado, dados los problemas económicos y la elevada inflación que excluía al país del sistema financiero internacional. A partir de las medidas de reapertura al mercado internacional y el saneamiento de la economía, permitió al Perú poder nuevamente ser atractivo a las inversiones, lograr financiamiento del FMI y Banco Mundial, y lograr un mayor acercamiento a economías del primer mundo como Japón y EE.UU. De esta forma, el desarrollo comercial del Perú obligó al Estado y a la empresa privada a mejorar la calidad de los productos y a ofrecer precios competitivos en el mercado internacional. Como resultado de la reinserción, el Perú logró ingresar al Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico en 1997 y posteriormente en una etapa más consolidada, ser parte de la Alianza del Pacífico, que agrupa a países con similitudes de apertura comercial, inversión y desarrollo social que los hace atractivos a la comunidad internacional. En esta misma línea, el Perú ha logrado la firma de numerosos TLC bilaterales siendo de los más importantes los firmados con China y EE.UU., países con los cuales se tiene un mayor volumen de exportaciones.

Sin embargo, el cierre del Congreso en forma inconstitucional en 1992 por el gobierno del presidente Fujimori y la salida del país del Sistema Interamericano de Derechos Humanos afectaron la reinserción del Perú en el ámbito internacional, principalmente en su relación con organismos como la CAN y la Organización de Estados Americanos (OEA). Asimismo, se suspendió la ayuda económica de distintos países e instituciones internacionales, como el BID, FMI y Banco Mundial. Con la instalación del Congreso Constituyente Democrático y la Constitución de 1993, el Perú volvía al escenario democrático que propició la reinserción del país internacionalmente.

El Perú ha formado parte de la CAN desde su fundación en 1959, junto con Colombia, Chile, Ecuador y Bolivia. Chile se retiró en 1976 y Venezuela se adhirió en 1973, para luego retirarse en 2006. El acuerdo, que inicialmente se denominó Pacto Andino o Grupo Andino, tenía como finalidad mejorar el nivel de vida de los habitantes mediante la integración y cooperación económica y social (CAN, 2016). Actualmente los países miembros se guían teniendo en cuenta los Principios Orientadores y la Agenda Estratégica aprobados en 2010, considerando que comparten un mismo pasado, una variada geografía, una diversidad cultural y objetivos como el libre movimiento de productos y personas. En cada país miembro, se elige por voto popular a cinco parlamentarios que conforman el Parlamento Andino como representantes del pueblo, con la finalidad de proponer acciones normativas que fortalezcan la integración; sin embargo, no tienen carácter vinculante para ninguno de los países miembros.

No obstante, como bloque económico, la Alianza del Pacífico mencionada anteriormente ofrece mejores perspectivas de desarrollo que la CAN. Si bien los países miembros de la Alianza del Pacífico son naturales competidores del Perú en el comercio internacional, en conjunto ofrecen un gran potencial, dada la similitud de sus políticas económicas de apertura a los mercados e inversión extranjera. A diferencia en la CAN, existen países con distinta perspectiva económica y política. Además, el bloque desarrolla iniciativas con una mirada hacia adentro más que de apertura al mundo. El Perú y Colombia, con una economía más abierta, pueden encontrar un mayor potencial de desarrollo perteneciendo a la Alianza del Pacífico que estando dentro de la CAN, sin embargo, este último bloque es aún importante si se considera el desarrollo comercial que se realiza entre los países miembros (Alianza del Pacífico y Comunidad Andina: ¿pueden coexistir?, 2013).

Uno de los principales desafíos del país es el ingreso a la OCDE, ya que formar parte de él implica el compromiso y la implementación de estándares muy altos en cuanto a

políticas públicas. La OCDE fue fundada en 1961 con 18 países europeos, EE.UU. y Canadá, con la finalidad de implementar las mejores prácticas de políticas públicas que conllevan al bienestar social y económico de sus integrantes. El Perú presentó su intención de adherirse a la OCDE en 2012, ante la cual la organización invitó al Perú a ser parte del “Programa País” en 2014. El programa se centra en cinco aspectos prioritarios para el Perú: crecimiento económico, gobernanza pública, transparencia y lucha contra la corrupción, capital humano y productividad, y medio ambiente (OCDE, 2016). De esta manera, el Perú se favorece con estudios de políticas públicas, programas de implementación, desarrollo de capacidades y la participación en comités e instrumentos legales de la OCDE. Si bien el “Programa País” no implica la incorporación del Perú a la organización, sí muestra la voluntad de ser parte de la OCDE. El presidente Kuczynski ha señalado como meta el año 2021 para que el Perú forme parte de la OCDE. De llegar a realizarse, pondría al Perú en la órbita de los países del primer mundo y elevaría en forma significativa la competitividad del país.

Contrabalance de intereses. El Perú no es un organismo aislado; buscar compromisos y acuerdos con organizaciones internacionales o internos indican la necesidad de establecer acuerdos hacia objetivos comunes en un entorno globalizado. Asimismo, pertenecer a una organización internacional obliga al país a adoptar compromisos y estándares internacionales en cuanto a normas, políticas y procedimientos aceptados por todos los miembros. De esta manera, el Perú se enmarca dentro de la normativa internacional, lo que, además, implica beneficios de cooperación económica y social, así como la asistencia técnica e instrumentos para la implementación de proyectos y políticas en favor de la población.

En el ámbito interno, es necesaria la cooperación entre Estado, organizaciones empresariales, organizaciones de los trabajadores y organizaciones sociales, que permitan la cooperación entre ellos y el desarrollo de políticas públicas en aras de mejorar las condiciones de empleabilidad, educacionales y de salud, entre otras. Asimismo, si el Estado

logra comprometer y escuchar la voz de todos los involucrados, se logrará la implementación de proyectos de inversión sin conflictos sociales, favoreciendo el crecimiento económico del país, pero con pleno respeto de los derechos de la comunidad vinculada. Es por ello que el Estado debe promover el diálogo y adoptar compromisos que vinculen a entidades como la CONFIEP, la CGTP, la Asociación de Exportadores (ADEX), entre otras, e integrar a los gobiernos regionales y locales para el desarrollo de proyectos de inversión donde se tome en cuenta la opinión del Estado, empresa, trabajadores y comunidad.

Conservación de los enemigos. Cuando se afirma que el Perú debe formar parte de organizaciones internacionales o alianzas con otros países se hace buscando el objetivo común de apertura comercial, combatir la pobreza y ser más competitivos en el ámbito internacional. Mantener relaciones con estos países abre más posibilidades de crecimiento al país, por lo que el Perú no debe cerrarse en el ámbito interno, sino que debe buscar siempre la colaboración con países afines con los que se busquen objetivos comunes. Por ello, el establecimiento de TLC, la participación en organismos como la ONU o la OEA, acuerdos como la Alianza del Pacífico o la CAN o la posibilidad de ser miembros de la OCDE abren muchas oportunidades para que el Perú crezca económicamente y se reduzca la pobreza, más allá del hecho que los países miembros de estas organizaciones sean en distintos aspectos competidores naturales del Perú.

5.4 Matriz de Intereses de Perú SA (MIO)

En la Tabla 35 se muestran los intereses organizacionales para Perú. En ella también se muestran las organizaciones nacionales y extranjeras con las que el Perú mantiene intereses comunes y opuestos. Dentro de las organizaciones se tiene a: la ONU, la OEA, la CONFIEP, la CGTP, la CATP, el FMI, el BID, el Banco Asiático de Inversión en Infraestructura (BAII), la OCDE, la UE, el Banco Mundial, la Alianza del Pacífico, ADEX, la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX), Standard & Poor's (S&P), Fitch,

Moody's, el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), la UNASUR, PNUMA, Sendero Luminoso y cárteles de droga.

Tabla 35

Matriz de Intereses Organizacionales de Perú SA

Intereses organizacional	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Defensa de la soberanía territorial e integridad	ONU* OEA*		
2. Calidad de vida de la población		OCDE* Alianza del Pacífico* UE* Banco Mundial* FMI* ADEX* COMEX* OCDE* S&P* Fitch* Moody's* BID* OCDE*	Sendero Luminoso**
3. Crecimiento económico	CONFIEP* CGTP* CATP* Sistema bancario*		
4. Desarrollo de Infraestructura	Banco Mundial* FMI* BID* BAII*	OCDE* CAF*	
5. Cooperación orientada en la lucha del narcotráfico	Carteles de droga**	UE*	UNASUR*
6. Gobernabilidad e institucionalidad		OCDE* ONU* OEA*	
7. Conservación del medio ambiente y la biodiversidad		OCDE*	PNUMA*

* Intereses comunes

** Intereses opuestos

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Según la visión establecida a 2030 y el análisis interno y externo realizado a Perú se establecen los objetivos de largo plazo (OLP) mostrados en la Tabla 36.

Tabla 36

Objetivos de Largo Plazo de Perú SA

Nº	Descripción
OLP1	El PBI per cápita debe ser como mínimo de US\$ 12,000. En 2015, el PBI per cápita fue de aproximadamente US\$ 6,000.
OLP2	Reducir la tasa de pobreza a menos del 2%. En 2015, la tasa de pobreza fue aproximadamente de 22%.
OLP3	Cuadruplicar el monto de las exportaciones. En 2015, las exportaciones ascendían a US\$ 35,000 millones.
OLP4	El número de turistas extranjeros será de 12 millones anuales. En 2015, la cifra alcanzó los 3.5 millones.
OLP5	Tener un nivel de inversión bruta de 30% del PBI. En 2015 fue de 24% aproximadamente.
OLP6	Reducir la tasa de empleo informal a 35%. En 2015, la tasa es alrededor del 70%.
OLP7	Reducir la tasa de personas víctimas de algún hecho delictivo a menos del 10% anual. En 2016, la tasa fue de 30%.
OLP8	Todas las regiones del Perú estarán como mínimo en el nivel medio alto según el ICRP. Al 2016 solamente Lima se encuentra en el nivel medio alto.
OLP9	Incrementar la inversión en educación a un mínimo del 7% del PBI. A 2016, el presupuesto del sector educación representaba el 3.9% del PBI.
OLP10	Invertir aproximadamente 200,000 millones de dólares a 2030 para reducir la brecha en infraestructura. La brecha en infraestructura calculada para el período 2016-2025 es de aproximadamente 160,000 millones de dólares.
OLP11	Incrementar la inversión en salud a un mínimo del 8% del PBI. A 2015, el presupuesto del sector salud representaba el 5.5% del PBI.
OLP12	El 100% del territorio cubierta con infraestructura de internet de banda ancha. Al 2015, solo el 23% de los hogares contaba con acceso a internet.
OLP13	Incrementar el presupuesto en investigación y desarrollo a un mínimo del 2% del PBI. El Perú gasta solo 0.2% del PBI en este rubro a 2016.
OLP14	El Perú tendrá como mínimo un puntaje de 80 en los indicadores de gobernanza del Banco Mundial. Al 2015, el Perú tiene en promedio un puntaje de 43.

5.6 Conclusiones

Es necesario que el Perú se mantenga integrado a la comunidad internacional mediante su pertenencia a organismos internacionales como a la ONU, la OEA, el FMI, el BID, entre otros, con la finalidad de unir esfuerzos con otros países miembros en la búsqueda de la paz, seguridad, la cooperación económica y financiera que al final se traduzca en el desarrollo de proyectos que permita combatir la pobreza, la desigualdad y lograr el desarrollo de la población sobre todo de los sectores menos favorecidos. Por otro lado, alianzas como la Alianza del Pacífico permiten al país ser más competitivos al buscar objetivos comunes de

apertura al mercado y comercio internacional. En ese mismo sentido, la intención del Perú de pertenecer a una organización como la OCDE expresa la voluntad del país de mejorar la gestión pública y establecer estándares internacionales que permitan el crecimiento económico del país y cuyo beneficio alcance a toda la población.

La participación en dichas organizaciones además permite aprovechar mejor las ventajas comparativas que presenta el Perú como potencial, a su vez que se alinea con los intereses comunes nacionales que servirán al país para alcanzar sus OLP. Sin embargo, para ello también se hace necesario que el Estado, gobiernos regionales y gobiernos locales busquen la participación y colaboración de organizaciones internas como la CONFIEP, la CGTP, la ADEX, organizaciones sociales, entre otras. Ello permitirá que la voz de todos los sectores de la población como empresarios, trabajadores y población en general sea escuchada y de esta manera lograr que la población se sienta identificada con el Plan Estratégico de la organización.

Finalmente, la definición de los OLP abarca los sectores identificados como claves para el desarrollo del país y que se deducen de la evaluación interna y externa realizada, así como de los intereses de la organización. Todo ello con la finalidad de alcanzar la visión del país de ser más competitivo, el cual será medido por su pertenencia dentro del grupo de 25 países con un mejor índice de competitividad medido por el IMD en el año 2030.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

A lo largo del desarrollo de los capítulos anteriores se ha realizado un análisis de situación externa e interna de la organización del Perú que ha concluido con los OLP planteados a 2030 para la organización. Este marco previo de análisis, servirá para la generación de estrategias retenidas y de contingencia que se desarrollarán en el presente capítulo. Las estrategias son obtenidas a partir de la comparación de las fortalezas y debilidades de la organización con las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización (D'Alessio, 2015).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz se construye a partir de las oportunidades y amenazas generadas en la MEFE, y las fortalezas y debilidades generadas en la MEFI. Ellas sirven de insumos para generar las estrategias en cuatro cuadrantes: (a) Fortalezas-Oportunidades (FO), que abarca estrategias que utilizan las fortalezas internas de la organización para obtener ventaja de las oportunidades externas; (b) Fortalezas-Amenazas (FA), en ella se registran estrategias que utilizan las fortalezas de la organización para mitigar o evitar el impacto de las amenazas externas; (c) Debilidades-Oportunidades (DO), implica estrategias donde se debe mejorar las debilidades de la organización para aprovechar las oportunidades externas, y (d) Debilidades-Amenazas (DA), que son estrategias que implican acciones para reducir las debilidades internas que enfrenten o eviten las amenazas (D'Alessio, 2015).

En el caso del Perú, las estrategias FO van dirigidas al desarrollo de sectores clave como la minería, agricultura, energía, pesca y turismo considerando la buena situación económica y financiera del país, además de ser un país con una ubicación estratégica, biodiversidad de recursos naturales y atractivos turísticos en diversas zonas del país. Todo ello considerando las perspectivas de crecimiento económico y de comercio internacional, la globalización y los avances tecnológicos. Sin embargo, para aprovechar estas oportunidades

externas, es necesario también implementar estrategias DO que permitan atender y mejorar sustancialmente sectores en los cuales el Perú no ha logrado el desarrollo requerido, como la educación, la salud y la infraestructura, sectores cruciales de apoyo para el desarrollo sostenible de cualquier actividad productiva que conduzcan al país a un nivel de mayor competitividad en todas sus regiones. En esta misma línea, es necesario que el Perú implemente estrategias que permitan combatir la corrupción, la inseguridad ciudadana y la informalidad laboral.

El Perú, asimismo, se enfrenta a amenazas económicas, políticas, ecológicas y de seguridad que debe minimizar. En este sentido, el diseño de estrategias FA que permitan llegar a nuevos mercados y dinamizar el comercio internacional, así como el desarrollo de actividades productivas que favorezcan el cuidado del medio ambiente son importantes. Ello es favorecido por la apertura comercial del Perú, su buena situación económica y financiera y el buen clima para las inversiones. Asimismo, se tiene que considerar que las amenazas pueden ser enfrentadas mejor si el país mejora sus debilidades mediante el desarrollo de estrategias DA. Dichas estrategias tienen como objetivo mejorar la estructura administrativa y de gobierno del país, la diversificación de la actividad productiva y el fomento de alianzas internacionales no solo en el ámbito económico sino también en el político y de seguridad.

La Tabla 37 muestra las estrategias obtenidas en la MFODA para el Perú.

Tabla 37

MFODA de Perú SA

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Posee atractivos geográficos, históricos y culturales para el turismo	1	Falta de un adecuado desarrollo en infraestructura
		2	Economía con mercado abierto	2	Instituciones públicas con altos niveles de burocracia
		3	Situación macroeconómica y financiera sólida	3	Bajo nivel educativo, salud y de servicios básicos de la población
		4	Ventaja comparativa en recursos naturales y biodiversidad	4	Baja inversión tecnológica y en I+D
		5	Alto porcentaje de población joven como potencial PEA	5	Altos niveles de informalidad en la economía y el empleo
		6	Alto potencial energético	6	Proceso de descentralización y regionalización deficiente
		7	Posibilidad de ser un <i>hub</i> marítimo y aéreo en Latinoamérica	7	Elevados niveles de inseguridad ciudadana
		8	Condiciones adecuadas para la inversión privada	8	Dependencia de actividades productivas basadas en el sector primario
				9	Ausencia de instituciones y partidos políticos sólidos
				10	Problemas de corrupción en el sector público y privado
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Proyección de crecimiento económico en las economías más importantes del mundo	FO1	Ejecutar proyectos mineros respetando la comunidad vinculada (F2, F4, F5, F6, F8, O1, O2, O4, O5, O7, O8)	DO1	Reducir la informalidad laboral (D2, D3, D5, D8, D10, O1, O2, O4, O5, O8)
2	Creciente demanda de minerales en sectores como tecnología e infraestructura	FO2	Desarrollar la agricultura y la acuicultura (F2, F4, F5, F7, F8, O1, O3, O4, O5, O7, O8)	DO2	Elevar la educación primaria y secundaria al mismo nivel de los colegios con bachillerato internacional (D1, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, O1, O5, O7, O8)
3	Demanda mundial de productos saludables y orgánicos	FO3	Construir infraestructura para desarrollar los atractivos turísticos en la sierra y la selva (F1, F3, F4, F5, F7, F8, O1, O5, O6, O8)	DO3	Desarrollar la educación superior técnica y universitaria en conjunto con la CONFIEP (D1, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, O1, O5, O7, O8)
4	Tendencia en la liberalización del comercio internacional	FO4	Modernizar los puertos marítimos de Pisco, Salaverry y Paita; y el puerto fluvial de Iquitos (F1, F2, F7, F8, O1, O6, O8)	DO4	Convertir la carretera Panamericana y las carreteras longitudinales de la sierra y selva en autopistas (D1, D5, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8)
5	Expansión del capitalismo e inversión extranjera	FO5	Incrementar la infraestructura para mejorar la gestión de los recursos energéticos (F2, F4, F5, F6, F8, O1, O5, O7, O8)	DO5	Implementar servicios de salud y servicios básicos de calidad a toda la población (D1, D3, D6, O1, O5)
6	La ubicación geográfica estratégica del Perú en Sudamérica	FO6	Crear un <i>cluster</i> tecnológico (Silicon valley) de Sudamérica (F2, F3, F5, F8, O1, O5, O7, O8)	DO6	Erradicar la inseguridad ciudadana (D3, D5, D6, D7, D10, O5)
7	Innovación tecnológica	FO7	Reestructurar los aeropuertos de Pisco, Chinchero y Trujillo a clase A según la clasificación de la OACI (F1, F3, F4, F5, F7, F8, O1, O5, O6, O8)	DO7	Construir las seis líneas de Metro de Lima y los trenes de Cercanía Lima-Huacho, Lima-Chincha, Lima-Chosica (D1, D5, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8)
8	Avance en el proceso de la globalización				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Incremento de la actividad terrorista y los conflictos internacionales	FA1	Incrementar las exportaciones a países en Asia (F2, F3, F4, F7, F8, A2, A3, A5, A6)	DA1	Modernizar la estructura del Estado (D2, D3, D5, D6, D7, D9, D10, A3, A7)
2	La volatilidad en el precio de cotización del dólar estadounidense	FA2	Impulsar la Alianza del Pacífico (F1, F2, F3, F4, F7, F8, A3, A5, A6)	DA2	Luchar frontalmente contra la corrupción (D2, D5, D6, D10, A7)
3	La inestabilidad política en la región	FA3	Mitigar el impacto medio ambiental en las actividades productivas y humanas (F1, F3, F4, F6, F8, A4)	DA3	Impulsar los sectores textil y forestal (D1, D3, D4, D5, D6, D8, A2, A4, A5, A6)
4	Consecuencias en el medio ambiente y la humanidad por el cambio climático y desastres naturales			DA4	Crear alianzas internacionales en el ámbito político y de seguridad nacional con los países de la región (D2, D6, D7, D10, A1, A3, A4, A6, A7)
5	Incertidumbre en el futuro del bloque de la Unión Europea y la Zona Euro				
6	Recrudescimiento de la crisis económica internacional				
7	Altos niveles de corrupción internacional				

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

La Matriz PEYEA (SPACE, por sus siglas en inglés) permite obtener cuál debe ser la postura estratégica más apropiada para la organización basado en cuatro ejes. Dos ejes analizan los factores de la organización, los cuales combinan la fortaleza financiera y la ventaja competitiva. Los otros dos ejes analizan los factores de la industria, en este caso son la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno. Esta matriz define cuatro posturas: (a) agresivo, alta fortaleza financiera y alta fortaleza de la industria; (b) conservador, alta fortaleza financiera y baja ventaja competitiva; (c) defensivo, baja estabilidad en el entorno y baja competitividad, y (d) competitivo, alta fortaleza de la industria y baja estabilidad del entorno. Luego del análisis cuantitativo de la organización se obtiene un vector resultante, el cual debe ser analizado, tanto en magnitud, como dirección y sentido. El vector permite definir la postura de la organización en la matriz, a partir del cual se generan las estrategias genéricas competitivas (D'Alessio, 2015). La Tabla 38 muestra la evaluación de los factores para Perú.

El Perú debe tener una postura conservadora, el polígono direccional muestra que hay cierta fortaleza financiera, buena ventaja competitiva y que no hay mucha estabilidad en el entorno. Respecto del vector resultante indica que el Perú presenta cierta fortaleza financiera y una ventaja competitiva muy limitada. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias que permitan convertir las ventajas comparativas a ventajas competitivas, mediante desarrollo de productos y de mercados que permitan aprovechar los tratados que actualmente tiene firmado el Perú, así como realizar nuevas alianzas sobre todo a mercados de Asia y países europeos que ofrecen un gran potencial comercial. También se deben establecer estrategias de diversificación, apostar por explotar la variedad de recursos naturales, mediante el turismo y la exportación de productos. Para lo cual será necesario mejorar el capital humano y la infraestructura, principalmente la vial.

Tabla 38

MPEYEA de Perú SA

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)											
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	
8	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	
Promedio			3.8								
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)											
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	
Promedio - 6			-3.7								
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)											
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	
4	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	
6	Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	
7	Elasticidad de los precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	
Promedio - 6			-2.8								
Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)											
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	
8	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
Promedio			3.1								
VC+FI X=			-0.6								
FF+EE Y=			1.0								

En la Figura 69 se muestra el resultado del análisis de la MPEYEA.

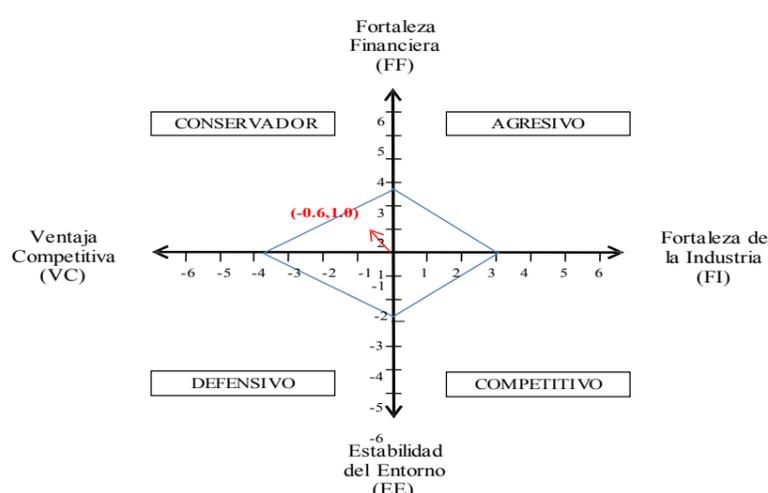


Figura 69. MPEYEA de Perú SA.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz BCG, la cual fue desarrollada por el Boston Consulting Group, es una herramienta de análisis de portafolio que ayuda a formular estrategias de organizaciones multidivisionales, clasificando cada una de ellas en cuatro cuadrantes que se basan en: (a) la posición de la participación de mercado relativa en la industria y la generación de efectivo (eje x); y (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (eje y). El cuadrante I, denominado signo de interrogación, tiene alta tasa de crecimiento, pero su participación de mercado es baja. Son los más volátiles porque pueden convertirse en perro o estrella y no se sabe cuál será el futuro de las divisiones o productos. Las divisiones o productos estrellas se ubican en el cuadrante II, los cuales tienen una alta tasa de crecimiento y alta participación de mercado, pero requieren de bastante inversión para mantener su posición. Se denomina vacas lecheras al cuadrante III donde se encuentran las divisiones o productos que tienen alta participación de mercado y las ventas son de bajo crecimiento, pero permite a la empresa mantener una posición sólida. Finalmente, el cuadrante IV, denominado perro, están las divisiones o productos que tienen baja participación de mercado y sus ventas son de lento o poco crecimiento, lo que podría inducir a la aplicación de estrategias de liquidación, desinversión o reducción (D'Alessio, 2015).

Se ha realizado el análisis mediante la matriz Boston Consulting Group (BCG) de los principales sectores económicos del Perú según los datos obtenidos del PBI (ver Tabla 39). Para ello, se calculó la contribución de cada sector económico en el PBI del Perú, así como su participación relativa respecto del PBI de Chile y Colombia. Se puede observar que para el caso de Colombia el sector pesca y agricultura no contribuyen de manera significativa al PBI por lo que no se ha considerado en el análisis (ver Figura 70).

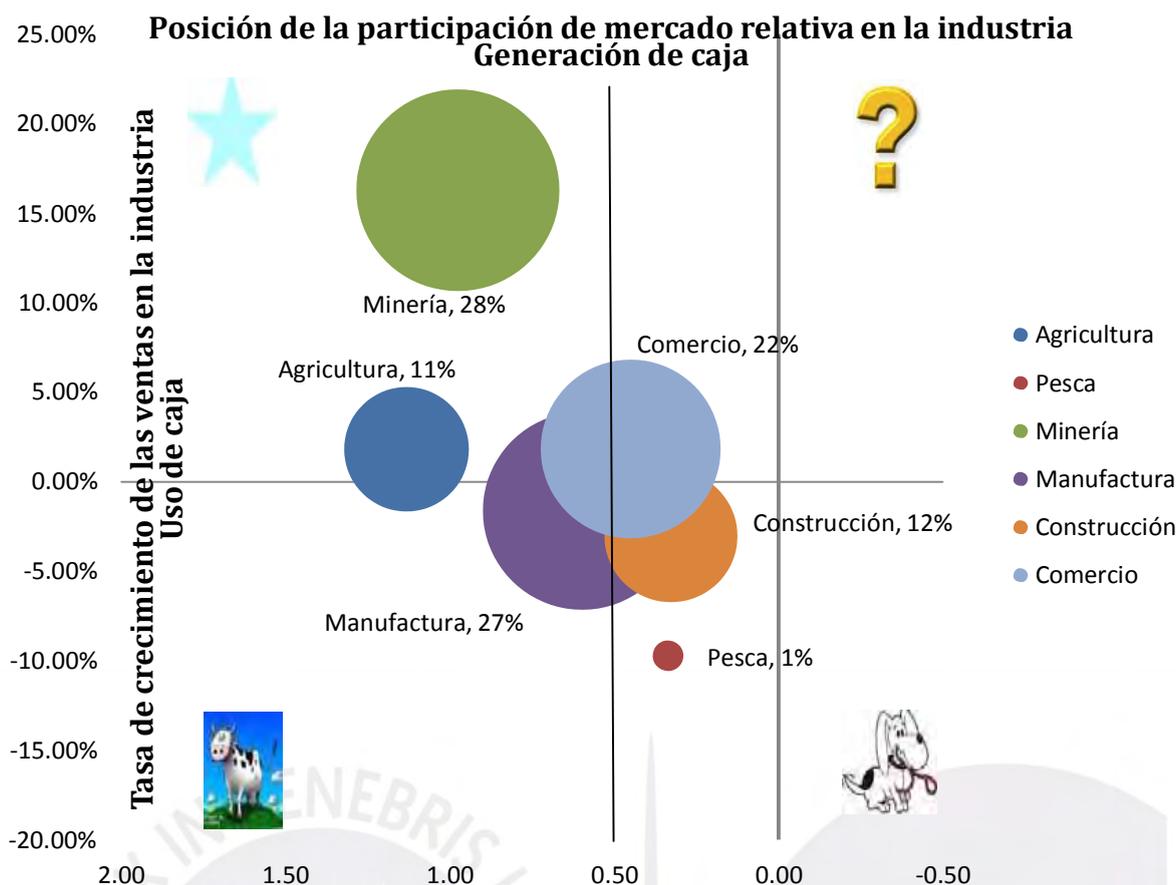


Figura 70. MBCG de Perú SA.

Tabla 39

Datos de la Matriz BCG de Perú SA

Sector Económico	PBI Chile (millones de dólares)	PBI Colombia (millones de dólares)	PBI Perú (millones de dólares)		Proporción de la cartera (%)	Participación relativa de mercado	Tasa de crecimiento (%)
	2016	2016	2015	2016			
Agricultura	7,024.61		7,807.73	7,948.38	11	1.13	1.80
Pesca	1,458.41		542.81	489.95	1	0.34	-9.74
Minería	21,550.33	15,832.78	18,087.48	21,031.53	28	0.98	16.28
Manufactura	26,089.56	33,765.74	20,484.08	20,146.52	27	0.60	-1.65
Construcción	18,068.81	27,514.50	9,260.90	8,978.36	12	0.33	-3.05
Comercio	20,825.74	36,697.56	16,186.09	16,478.52	22	0.45	1.81

Nota. Adaptado de *Cuentas Nacionales*, por el Banco Central de Chile, 2017. Recuperado de <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>; adaptado de *PIB. Metodología año base 2005*, por el Banco de la República – Colombia (BANREP), 2017. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/pib>; adaptado de *Reporte de Inflación - Marzo 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>.

Se puede observar que el Perú en el sector comercio se ubica en el cuadrante interrogante dado que tiene una baja participación con respecto al PBI del líder en este sector, en este caso Colombia. Al respecto se aplicarán estrategias intensivas (penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) con el objetivo de trasladarlo a la cuadrante estrella. Por otro lado, la pesca, construcción y manufactura se ubican en el cuadrante perro; es decir, tienen una baja participación en el mercado y compiten en un entorno de poco crecimiento. Para estos sectores, lo recomendable es aplicar estrategias defensivas como de liquidación, desinversión o reducción; sin embargo, al tratarse de sectores estratégicos del Perú, se mantendrá dentro del portafolio y se aplicarán estrategias intensivas de desarrollo de productos. Con respecto a la minería y agricultura, estos se ubican en la cuadrante estrella, es decir, tienen un alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Estos sectores representan las actividades en las que el Perú debe invertir, ya que se espera que lleguen a ser vacas, con lo cual se aplicarán estrategias intensivas y de aventura conjunta.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE considera los puntajes totales ponderados de la MEFI yMEFE, de esta forma el eje X considera el puntaje total ponderado de la MEFI y el eje Y considera el puntaje total ponderado de la MEFE (D'Alessio, 2015). Cada eje contiene tres sectores que reflejan la posición estratégica interna (eje X) o la posición estratégica externa (eje Y) de la organización. La intersección de ambos puntajes se ubica en un cuadrante dentro de nueve posibles que ayudan a determinar las estrategias que debe seguir la organización. La MIE es una matriz complementaria a la MBCG y puede ser desarrollada en la organización o para un portafolio de productos.

Para el caso del Perú, el puntaje total ponderado de la MEFE fue 2.53 y para la MEFI fue 2.22 lo que ubica al país en el cuadrante V (ver Figura 71), ello implica implementar

estrategias que permitan el desarrollo selectivo de productos para mejorar la posición competitiva del país (D'Alessio, 2015). Dentro de las estrategias sugeridas se encuentra la penetración en el mercado y el desarrollo de productos. En este contexto, el Perú debe enmarcarse en una oferta mayor de productos en concordancia con el resultado de otras matrices, que permitan al país incrementar el volumen de exportaciones hacia mercados con los cuales se ha establecido acuerdos comerciales. Asimismo, el país debe buscar una mayor diversificación y calidad de sus productos que permitan no solo comercializar con los mercados actuales, sino también con nuevos mercados.

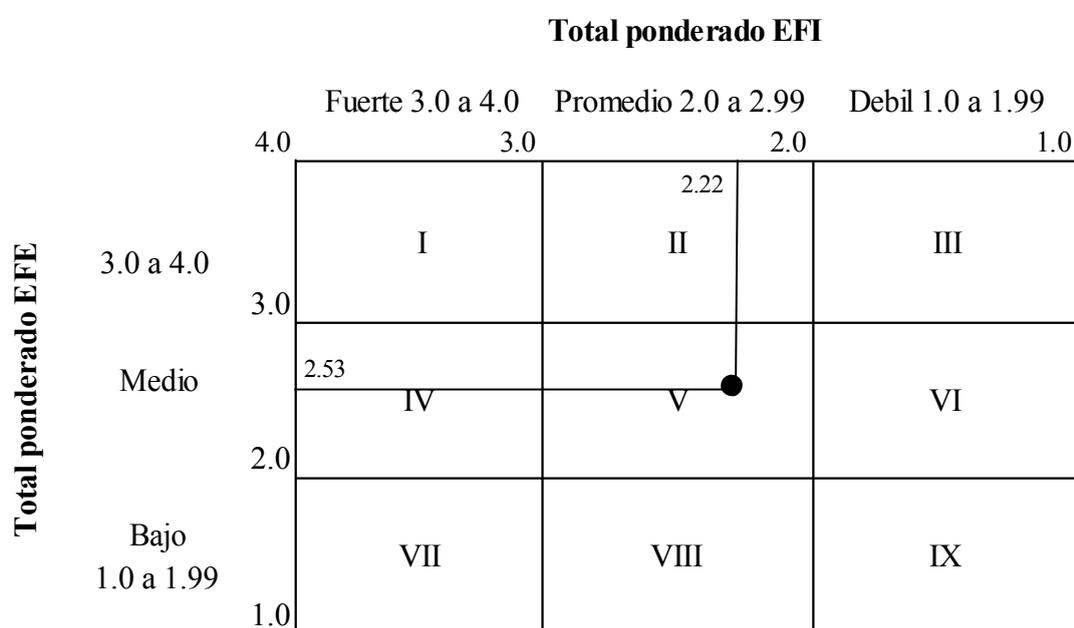


Figura 71. MIE de Perú SA.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE considera que una organización debe implementar sus estrategias considerando el crecimiento del mercado (rápido o lento) y la posición competitiva de la organización en ese mercado (fuerte o débil). D'Alessio (2015) señaló que, según las dos variables, una organización puede ser ubicada en alguno de cuatro cuadrantes: (a) cuadrante I, posición competitiva fuerte en un mercado de rápido crecimiento; (b) cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de rápido crecimiento; (c) cuadrante III, posición

competitiva débil en un mercado de lento crecimiento; y (d) cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de lento crecimiento. Dependiendo de la ubicación en algún cuadrante, variarán las estrategias que la organización debe adoptar.

Como se muestra en la Figura 72, el Perú ha sido ubicado en el cuadrante II, lo que indica que el país tiene una posición competitiva débil reflejada en el índice de competitividad mundial IMD del 2017 que ubica al Perú en el puesto 55 de 63 países. A su vez, la oferta y demanda mundial de productos se incrementa en forma significativa en el contexto interno e internacional, debido a factores como la globalización, la apertura comercial y el desarrollo tecnológico. Es por ello que el Perú debe implementar estrategias que le permitan responder de mejor manera a la situación del mercado actual, lo cual implica diversificar su actividad productiva para no solo depender de sectores primarios. Sin embargo, es necesario que el Perú mejore su oferta educativa y de salud pública, debido a que el factor humano es la base para que el país pueda elevar sus niveles de competitividad.

En el cuadrante II de la MGE, las estrategias recomendadas son las intensivas (D'Alessio, 2015), lo que indica que el Perú debe dirigirse hacia estrategias que promuevan el desarrollo de productos, el desarrollo de mercados y la penetración en el mercado. En esta línea, las estrategias planteadas inciden en el desarrollo de productos basados en la minería, agricultura, pesca y turismo, sectores en el cual el Perú cuenta con significativas ventajas comparativas. Asimismo, gracias a los acuerdos comerciales, el país puede seguir incrementado su oferta productiva hacia mercados importantes como China, EE.UU. y la Unión Europea. Sin embargo, en un contexto internacional inestable el Perú debe buscar también nuevos mercados en algunos países de Asia y Europa con los cuales el intercambio comercial es mínimo.

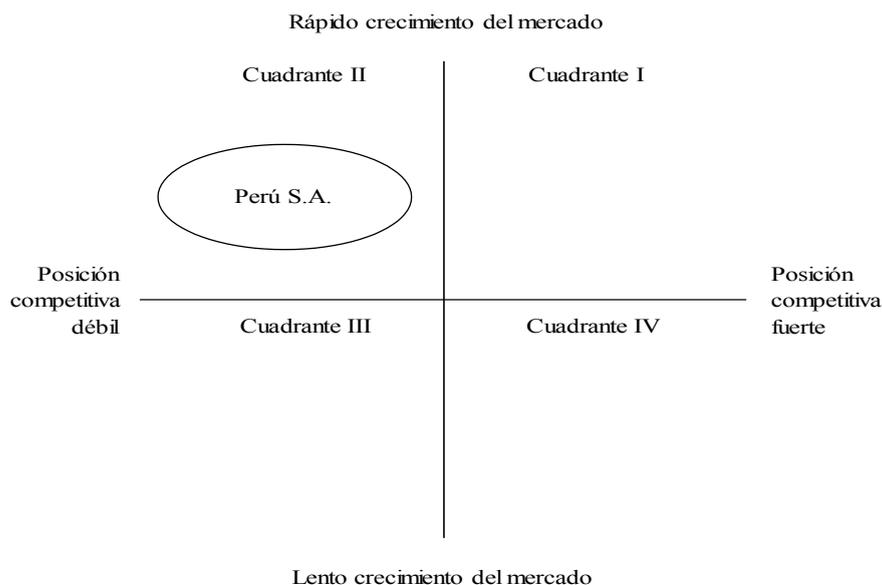


Figura 72. MGE de Perú SA.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE agrupa las estrategias de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, con el fin de observar de donde provienen las estrategias y contar sus repeticiones, para poder retener las estrategias con mayor repetición (D'Alessio, 2015). Para el Perú se ha decidido retener todas aquellas estrategias que se repiten dos o más veces (ver Tabla 40).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE permite identificar cuales de las estrategias son las beneficiosas para el país, para ello confronta cada estrategia con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Se utilizan los pesos de cada uno de los factores críticos de éxito (internos y externos) de la MEFE y MEFI. Se asigna a cada estrategia un valor entre uno y cuatro que califica el grado de atracción de cada estrategia con respecto a cada factor. Esta puntuación se obtiene respondiendo a la pregunta: *¿afecta este factor la selección de las estrategias?*, donde la escala es: 1 nada atractivo, 2 algo atractivo, 3 atractivo y 4 muy atractivo (D'Alessio, 2015). El análisis de esta matriz para Perú se muestra en la Tabla 41.

Tabla 40

MDE de Perú SA

Estrategias alternativas		Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Desarrollo de mercados	Ejecutar proyectos mineros respetando la comunidad vinculada	X	X	X		X	4
FO2	Desarrollo de productos	Desarrollar la agricultura y la acuicultura	X	X	X	X	X	5
FO3	Desarrollo de productos	Construir infraestructura para desarrollar los atractivos turísticos en la sierra y la selva	X	X		X	X	4
FO4	Mejora de procesos	Modernizar los puertos marítimos de Pisco, Salaverry y Paita, y el puerto fluvial de Iquitos	X	X	X		X	4
FO5	Mejora de procesos	Incrementar la infraestructura para mejorar la gestión de los recursos energéticos	X	X	X		X	4
FO6	Diversificación conglomerada	Crear un <i>cluster</i> tecnológico	X	X				2
FO7	Mejora de procesos	Reestructurar los aeropuertos de Pisco, Chinchero y Trujillo a clase A según la clasificación de la OACI	X	X	X		X	4
FA1	Desarrollo de mercados	Incrementar las exportaciones a países en Asia	X	X	X	X	X	5
FA2	Aventura conjunta	Impulsar la Alianza del Pacífico	X		X	X		3
FA3	Mejora de procesos	Mitigar el impacto medio ambiental en las actividades productivas y humanas	X	X		X	X	4
DO1	Mejora de procesos	Reducir la informalidad laboral	X	X			X	3
DO2	Calidad total	Elevar la educación primaria y secundaria al mismo nivel de los colegios con bachillerato internacional	X				X	2
DO3	Aventura conjunta	Desarrollar la educación superior técnica y universitaria en conjunto con la CONFIEP	X				X	2
DO4	Mejora de procesos	Convertir la carretera Panamericana y las carreteras longitudinales de la sierra y selva en autopistas	X	X	X	X	X	5
DO5	Calidad total	Implementar servicios de salud y servicios básicos de calidad a toda la población	X			X	X	3
DO6	Mejora de procesos	Erradicar la inseguridad ciudadana	X			X	X	3
DO7	Mejora de procesos	Construir las seis líneas de metro de Lima y los trenes de Cercanía Lima-Huacho, Lima-Chincha, Lima-Chosica	X	X	X	X	X	5
DA1	Mejora de procesos	Modernizar la estructura del Estado	X	X		X	X	4
DA2	Mejora de procesos	Luchar frontalmente contra la corrupción	X	X			X	3
DA3	Diversificación Conglomerada	Impulsar los sectores textil y forestal	X	X	X			3
DA4	Aventura conjunta	Crear alianzas internacionales en el ámbito político y de seguridad nacional con los países de la región	X	X				2

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor que 2.

Tabla 41

MCPE de Perú SA

	Peso	Ejecutar proyectos mineros respetando la comunidad vinculada		Desarrollar la agricultura y la acuicultura		Construir infraestructura para desarrollar los atractivos turísticos en la sierra y la selva		Modernizar los puertos marítimos de Pisco, Salaverry y Paíta; y el puerto fluvial de Iquitos		Incrementar la infraestructura para mejorar la gestión de los recursos energéticos		Crear un <i>cluster</i> tecnológico		Reestructurar los aeropuertos de Pisco, Chinchero y Trujillo a clase A según la clasificación de la OACI		Incrementar las exportaciones a países en Asia		Impulsar la Alianza del Pacífico		Mitigar el impacto medio ambiental en las actividades productivas y humanas		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																						
1	Proyección de crecimiento económico en las economías más importantes del mundo	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18
2	Creciente demanda de minerales en sectores como tecnología e infraestructura	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36
3	Demanda mundial de productos saludables y orgánicos	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
4	Tendencia en la liberalización del comercio internacional	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12
5	Expansión del capitalismo e inversión extranjera	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10
6	La ubicación geográfica estratégica del Perú en Sudamérica	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	1	0.06
7	Innovación tecnológica	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15
8	Avance en el proceso de la globalización	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Amenazas																						
1	Incremento de la actividad terrorista y los conflictos internacionales	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
2	La volatilidad en el precio de cotización del dólar estadounidense	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09
3	La inestabilidad política en la región	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05
4	Consecuencias en el medio ambiente y la humanidad por el cambio climático y desastres naturales	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24
5	Incertidumbre en el futuro del bloque de la Unión Europea y la Zona Euro	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05
6	Recrudescimiento de la crisis económica internacional	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16
7	Altos niveles de corrupción internacional	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
Fortalezas																						
1	Posee atractivos geográficos, históricos y culturales para el turismo	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20
2	Economía con mercado abierto	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18
3	Situación macroeconómica y financiera sólida	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
4	Ventaja comparativa en recursos naturales y biodiversidad	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28
5	Alto porcentaje de población joven como potencial PEA	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
6	Alto potencial energético	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24
7	Posibilidad de ser un <i>hub</i> marítimo y aéreo en Latinoamérica	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10
8	Condiciones adecuadas para la inversión privada	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Debilidades																						
1	Falta de un adecuado desarrollo en infraestructura	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28
2	Instituciones públicas con altos niveles de burocracia	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
3	Bajo nivel educativo, salud y de servicios básicos de la población	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28
4	Baja inversión tecnológica y en I+D	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12
5	Altos niveles de informalidad en la economía y el empleo	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
6	Proceso de descentralización y regionalización deficiente	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18
7	Elevados niveles de inseguridad ciudadana	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
8	Dependencia de actividades productivas basadas en el sector primario	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12	4	0.16	1	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08
9	Ausencia de instituciones y partidos políticos sólidos	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
10	Problemas de corrupción en el sector público y privado	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Total		5.34		5.84		5.07		5.58		4.54		4.51		5.03		5.04		5.24		5.11		

Nota. PA=Puntaje de atraktividad. TPA=Total del puntaje de atraktividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor a 5.00.

Tabla 41

MCPE de Perú SA (Continuación)

	Peso	Reducir la informalidad laboral		Eleva la educación primaria y secundaria al mismo nivel de los colegios con bachillerato internacional		Desarrollar la educación superior técnica y universitaria en conjunto con la CONFIEP		Convertir la carretera Panamericana y las carreteras longitudinales de la sierra y selva en autopistas		Implementar servicios de salud y servicios básicos de calidad a toda la población		Erradicar la inseguridad ciudadana		Construir las seis líneas de Metro de Lima y los trenes de Cercanía Lima-Huacho, Lima-Chincha, Lima-Chosica		Modernizar la estructura del Estado		Luchar frontalmente contra la corrupción		Impulsar los sectores textil y forestal		Crear alianzas internacionales en el ámbito político y de seguridad nacional con los países de la región		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																								
1	Proyección de crecimiento económico en las economías más importantes del mundo	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
2	Creciente demanda de minerales en sectores como tecnología e infraestructura	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	1	0.09	2	0.18
3	Demanda mundial de productos saludables y orgánicos	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16
4	Tendencia en la liberalización del comercio internacional	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18
5	Expansión del capitalismo e inversión extranjera	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
6	La ubicación geográfica estratégica del Perú en Sudamérica	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06
7	Innovación tecnológica	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10
8	Avance en el proceso de la globalización	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36
Amenazas																								
1	Incremento de la actividad terrorista y los conflictos internacionales	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20
2	La volatilidad en el precio de cotización del dólar estadounidense	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18
3	La inestabilidad política en la región	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20
4	Consecuencias en el medio ambiente y la humanidad por el cambio climático y desastres naturales	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24
5	Incertidumbre en el futuro del bloque de la Unión Europea y la Zona Euro	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
6	Recrudescimiento de la crisis económica internacional	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
7	Altos niveles de corrupción internacional	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05	4	0.20
Fortalezas																								
1	Posee atractivos geográficos, históricos y culturales para el turismo	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
2	Economía con mercado abierto	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18
3	Situación macroeconómica y financiera sólida	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15
4	Ventaja comparativa en recursos naturales y biodiversidad	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07
5	Alto porcentaje de población joven como potencial PEA	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12
6	Alto potencial energético	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06
7	Posibilidad de ser un <i>hub</i> marítimo y aéreo en Latinoamérica	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15
8	Condiciones adecuadas para la inversión privada	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Debilidades																								
1	Falta de un adecuado desarrollo en infraestructura	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07
2	Instituciones públicas con altos niveles de burocracia	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15
3	Bajo nivel educativo, salud y de servicios básicos de la población	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
4	Baja inversión tecnológica y en I+D	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16	1	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08
5	Altos niveles de informalidad en la economía y el empleo	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
6	Proceso de descentralización y regionalización deficiente	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
7	Elevados niveles de inseguridad ciudadana	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06	4	0.24
8	Dependencia de actividades productivas basadas en el sector primario	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04
9	Ausencia de instituciones y partidos políticos sólidos	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	4	0.16	3	0.12	1	0.04	4	0.16
10	Problemas de corrupción en el sector público y privado	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20
Total		5.02		5.16		5.56		5.37		5.26		5.06		5.03		5.04		5.05		5.43		5.33		

Nota. PA=Puntaje de atractividad. TPA=Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor a 5.00.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Con las estrategias retenidas en la MCPE se realiza una evaluación cualitativa a partir de cuatro criterios propuestos por Richard Rumelt: (a) consistencia, que indica que los objetivos y políticas no deben ser mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, plantea la necesidad que las estrategias sean adaptativas al entorno y los cambios críticos; (c) ventaja, propone que las estrategias deben significar ventajas competitivas en sectores claves, y (d) factibilidad, que implica que las estrategias debe ser concordantes con los recursos disponibles y no causar problemas sin resolver. Para que una estrategia se mantenga se debe aprobar los cuatros criterios de evaluación. Los resultados de la evaluación para Perú se muestran en la Tabla 43, en ella se puede observar que todas las estrategias pasan los cuatros criterios de evaluación con lo cual se encuentran alineadas al plan estratégico.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La ME permite verificar si las estrategias planteadas cumplen o no con los criterios éticos de respeto a los derechos y de justicia, así como permitan lograr los beneficios para los que fueron propuestos (D'Alessio, 2015). En este contexto, la Tabla 42 muestra los criterios de evaluación en la matriz ME de Perú.

Tabla 42

Criterios Utilizados para Calificar la Matriz de Ética

Derechos	P=Promueve	N=Neutral	V=Viola
Justicia	J=Justo	N=Neutro	I=Injusto
Utilitarismo	E=Excelentes	N=Neutro	P=Perjudicial

Nota. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3 ed. rev., p. 307), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

En el caso del Perú, las estrategias han sido diseñadas considerando los aspectos éticos necesarios desde un inicio, con lo cual todas las estrategias cumplen con los criterios de la ME y los cuales son concordantes también con los valores y el código de ética señalados en el Capítulo II. El resultado de la evaluación se muestra en la Tabla 44.

Tabla 43

MR de Perú SA

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Ejecutar proyectos mineros respetando la comunidad vinculada	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Desarrollar la agricultura y la acuicultura	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Construir infraestructura para desarrollar los atractivos turísticos en la sierra y la selva	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Modernizar los puertos marítimos de Pisco, Salaverry y Paita; y el puerto fluvial de Iquitos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO7	Reestructurar los aeropuertos de Pisco, Chinchero y Trujillo a clase A según la clasificación de la OACI	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Incrementar las exportaciones a países en Asia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Impulsar la Alianza del Pacífico	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Mitigar el impacto medioambiental en las actividades productivas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Reducir la informalidad laboral	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Elevar la educación primaria y secundaria al mismo nivel de los colegios con bachillerato internacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Desarrollar la educación superior técnica y universitaria en conjunto con la CONFIEP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Convertir la Carretera Panamericana y las carreteras longitudinales de la sierra y selva en autopistas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Implementar servicios de salud y servicios básicos de calidad a toda la población	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO6	Erradicar la inseguridad ciudadana	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO7	Construir las seis líneas de Metro de Lima y los trenes de Cercanía Lima-Huacho, Lima-Chincha, Lima-Chosica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Modernizar la estructura del Estado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Luchar frontalmente contra la corrupción	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Impulsar los sectores textil y forestal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA4	Crear alianzas internacionales en el ámbito político y de seguridad nacional con los países de la región	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 44

ME de Perú SA

Estrategias		Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
FO1	Ejecutar proyectos mineros respetando la comunidad vinculada	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
FO2	Desarrollar la agricultura y la acuicultura	N	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
FO3	Construir infraestructura para desarrollar los atractivos turísticos en la sierra y la selva	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
FO4	Modernizar los puertos marítimos de Pisco, Salaverry y Paita, y el puerto fluvial de Iquitos	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
FO7	Reestructurar los aeropuertos de Pisco, Chinchero y Trujillo a clase A según la clasificación de la OACI	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
FA1	Incrementar las exportaciones a países en Asia	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
FA2	Impulsar la Alianza del Pacífico	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
FA3	Mitigar el impacto medio ambiental en las actividades productivas y humanas	P	P	N	P	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
DO1	Reducir la informalidad laboral	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
DO2	Elevar la educación primaria y secundaria al mismo nivel de los colegios con bachillerato internacional	N	N	P	N	P	P	N	J	J	J	E	E	Si
DO3	Desarrollar la educación superior técnica y universitaria en conjunto con la CONFIEP	N	N	P	N	P	P	N	J	J	J	E	E	Si
DO4	Convertir la carretera Panamericana y las carreteras longitudinales de la sierra y selva en autopistas	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
DO5	Implementar servicios de salud y servicios básicos de calidad a toda la población	P	N	N	P	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
DO6	Erradicar la inseguridad ciudadana	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
DO7	Construir las seis líneas de Metro de Lima y los trenes de Cercanía Lima-Huacho, Lima-Chincha, Lima-Chosica	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
DA1	Modernizar la estructura del Estado	N	N	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
DA2	Luchar frontalmente contra la corrupción	N	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
DA3	Impulsar los sectores textil y forestal	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
DA4	Crear alianzas internacionales en el ámbito político y de seguridad nacional con los países de la región	N	N	N	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Si

6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Las estrategias que han pasado el análisis de las matrices anteriores son las estrategias retenidas o primarias, las estrategias adicionales son conocidas como estrategias de contingencia o secundarias, las cuales para ser usadas deben ser evaluadas nuevamente (D'Alessio, 2015). En la Tabla 45 se muestran las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia para Perú.

Tabla 45

MERC de Perú SA

Estrategias retenidas	
FO1	Ejecutar proyectos mineros respetando la comunidad vinculada
FO2	Desarrollar la agricultura y la acuicultura
FO3	Construir infraestructura para desarrollar los atractivos turísticos en la sierra y la selva
FO4	Modernizar los puertos marítimos de Pisco, Salaverry y Paíta; y el puerto fluvial de Iquitos
FO7	Reestructurar los aeropuertos de Pisco, Chinchero y Trujillo a clase A según la clasificación de la OACI
FA1	Incrementar las exportaciones a países en Asia
FA2	Impulsar la Alianza del Pacífico
FA3	Mitigar el impacto medioambiental en las actividades productivas y humanas
DO1	Reducir la informalidad laboral
DO2	Elevar la educación primaria y secundaria al mismo nivel de los colegios con bachillerato internacional
DO3	Desarrollar la educación superior técnica y universitaria en conjunto con la CONFIEP
DO4	Convertir la carretera Panamericana y las carreteras longitudinales de la sierra y selva en autopistas
DO5	Implementar servicios de salud y servicios básicos de calidad a toda la población
DO6	Erradicar la inseguridad ciudadana
DO7	Construir las seis líneas de Metro de Lima y los trenes de Cercanía Lima-Huacho, Lima-Chincha, Lima-Chosica
DA1	Modernizar la estructura del Estado
DA2	Luchar frontalmente contra la corrupción
DA3	Impulsar los sectores textil y forestal
DA4	Crear alianzas internacionales en el ámbito político y de seguridad nacional con los países de la región
Estrategias de contingencia	
FO5	Incrementar la infraestructura para mejorar la gestión de los recursos energéticos
FO6	Crear un <i>cluster</i> tecnológico

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La MEOLP permite verificar si con las estrategias retenidas se podrán lograr los objetivos planteados para la organización, si una estrategia no permite cumplir algún OLP es descartada (D'Alessio, 2015). El análisis para Perú se muestra en la Tabla 46.

Tabla 46

MEOLP de Perú SA

		Visión				
El Perú en el 2030, será un país competitivo medido por su mejora en el índice de competitividad mundial del International Institute for Management Development (IMD), pasando del puesto 55 en el 2017 a como mínimo el puesto 25 en el 2030. Ello se logrará con un Estado eficiente, transparente, descentralizado y ético al servicio de la ciudadanía; garantizando el desarrollo económico y social de su población, la seguridad ciudadana, y el cuidado de los recursos naturales y del medio ambiente; que genere un crecimiento sostenido de su economía teniendo como pilares los sectores de minería, agrícola, turismo y telecomunicaciones.						
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1	Defensa de la soberanía territorial e integridad	El PBI per cápita debe ser como mínimo de US\$ 12,000. En el 2015, el PBI per cápita fue aproximadamente de US\$ 6,000.	Reducir la tasa de pobreza a menos del 2%. En el 2015, la tasa de pobreza fue aproximadamente 22%.	Cuadruplicar el monto de las exportaciones. En el 2015, las exportaciones ascendían a 35,000 millones de dólares.	El número de turistas extranjeros será de 12 millones anuales. En el 2015, la cifra alcanzó los 3.5 millones.	Tener un nivel de inversión bruta de 30% del PBI. En el 2015 fue de 24% aproximadamente.
2	Calidad de vida de la población					
3	Crecimiento económico					
4	Desarrollo de infraestructura					
5	Cooperación orientada en la lucha del narcotráfico					
6	Gobernabilidad e institucionalidad					
7	Conservación del medio ambiente y la biodiversidad					
Estrategias						
FO1	Ejecutar proyectos mineros respetando la comunidad vinculada	X	X	X		X
FO2	Desarrollar la agricultura y la acuicultura	X	X	X		X
FO3	Construir infraestructura para desarrollar los atractivos turísticos en la sierra y la selva	X	X		X	X
FO4	Modernizar los puertos marítimos de Pisco, Salaverry y Paíta; y el puerto fluvial de Iquitos	X	X	X	X	X
FO7	Reestructurar los aeropuertos de Pisco, Chinchero y Trujillo a clase A según la clasificación de la OACI	X	X	X	X	X
FA1	Incrementar las exportaciones a países en Asia	X	X	X		X
FA2	Impulsar la Alianza del Pacífico	X	X	X	X	X
FA3	Mitigar el impacto medio ambiental en las actividades productivas y humanas			X	X	
DO1	Reducir la informalidad laboral	X	X	X	X	X
DO2	Elevar la educación primaria y secundaria al mismo nivel de los colegios con bachillerato internacional	X	X	X		X
DO3	Desarrollar la educación superior técnica y universitaria en conjunto con la CONFIEP	X	X	X		X
DO4	Convertir la carretera Panamericana y las carreteras longitudinales de la sierra y selva en autopistas	X	X	X	X	X
DO5	Implementar servicios de salud y servicios básicos de calidad a toda la población	X	X			
DO6	Erradicar la inseguridad ciudadana	X	X	X	X	X
DO7	Construir las seis líneas de Metro de Lima y los trenes de Cercanía Lima-Huacho, Lima-Chincha, Lima-Chosica	X	X	X	X	X
DA1	Modernizar la estructura del Estado					
DA2	Luchar frontalmente contra la corrupción	X	X	X	X	X
DA3	Impulsar los sectores textil y forestal	X	X	X	X	X
DA4	Crear alianzas internacionales en el ámbito político y de seguridad nacional con los países de la región				X	X

Tabla 46

MEOLP de Perú SA (Continuación)

		Visión				
Al 2030, el Perú será un país competitivo ubicado como mínimo en el puesto 25 del índice de competitividad del International Institute for Management Development (IMD). Ello se logrará con un Estado eficiente y descentralizado garantizando el desarrollo económico y social de su población, la seguridad ciudadana, y el cuidado de los recursos naturales y del medio ambiente; que genere un crecimiento sostenido de su economía buscando la diversificación productiva en el sector minero, agrícola, pesquero, turismo y energético						
		OLP6	OLP7	OLP8	OLP9	OLP10
1 Defensa de la soberanía territorial e integridad		Reducir la tasa de empleo informal a 35%. En el 2015, la tasa es alrededor del 70%.	Reducir la tasa de personas víctimas de algún hecho delictivo a menos del 10% anual. En el 2016, la tasa fue de 30%.	Todas las regiones del Perú estarán como mínimo en el nivel medio alto según el ICRP. Al 2016 solamente Lima se encuentra en el nivel medio alto.	Incrementar la inversión en educación a un mínimo del 7% del PBI. Al 2016, el presupuesto del sector educación representaba el 3.9% del PBI.	Invertir aproximadamente 200,000 millones de dólares al 2030 para reducir la brecha en infraestructura. La brecha en infraestructura calculada para el período 2016-2025 es de aproximadamente 160,000 millones de dólares.
2 Calidad de vida de la población						
3 Crecimiento económico						
4 Desarrollo de infraestructura						
5 Cooperación orientada en la lucha del narcotráfico						
6 Gobernabilidad e institucionalidad						
7 Conservación del medio ambiente y la biodiversidad						
Estrategias						
FO1	Ejecutar proyectos mineros respetando la comunidad vinculada	X		X	X	X
FO2	Desarrollar la agricultura y la acuicultura	X		X	X	X
FO3	Construir infraestructura para desarrollar los atractivos turísticos en la sierra y la selva	X		X	X	X
FO4	Modernizar los puertos marítimos de Pisco, Salaverry y Paíta, y el puerto fluvial de Iquitos	X		X	X	X
FO7	Reestructurar los aeropuertos de Pisco, Chinchero y Trujillo a clase A según la clasificación de la OACI	X		X	X	X
FA1	Incrementar las exportaciones a países en Asia	X		X	X	X
FA2	Impulsar la Alianza del Pacífico	X		X	X	X
FA3	Mitigar el impacto medio ambiental en las actividades productivas y humanas					
DO1	Reducir la informalidad laboral	X		X	X	
DO2	Elevar la educación primaria y secundaria al mismo nivel de los colegios con bachillerato internacional	X	X		X	X
DO3	Desarrollar la educación superior técnica y universitaria en conjunto con la CONFIEP	X	X	X	X	X
DO4	Convertir la Carretera Panamericana y las carreteras longitudinales de la sierra y selva en autopistas	X		X		X
DO5	Implementar servicios de salud y servicios básicos de calidad a toda la población		X	X	X	X
DO6	Erradicar la inseguridad ciudadana	X	X		X	X
DO7	Construir las seis líneas de Metro de Lima y los trenes de Cercanía Lima-Huacho, Lima-Chincha, Lima-Chosica	X				X
DA1	Modernizar la estructura del Estado	X		X	X	X
DA2	Luchar frontalmente contra la corrupción	X	X	X	X	X
DA3	Impulsar los sectores textil y forestal	X		X	X	X
DA4	Crear alianzas internacionales en el ámbito político y de seguridad nacional con los países de la región		X			

Tabla 46

MEOLP de Perú SA (Continuación)

		Visión			
Al 2030, el Perú será un país competitivo ubicado como mínimo en el puesto 25 del índice de competitividad del International Institute for Management Development (IMD). Ello se logrará con un Estado eficiente y descentralizado garantizando el desarrollo económico y social de su población, la seguridad ciudadana, y el cuidado de los recursos naturales y del medio ambiente; que genere un crecimiento sostenido de su economía buscando la diversificación productiva en el sector minero, agrícola, pesquero, turismo y energético					
Intereses Organizacionales		OLP11	OLP12	OLP13	OLP14
1	Defensa de la soberanía territorial e integridad	Incrementar la inversión en salud a un mínimo del 8% del PBI. Al 2015, el presupuesto del sector salud representaba el 5.5% del PBI.	El 100% del territorio cubierto con infraestructura de internet de banda ancha. Al 2015, solo el 23% de los hogares contaba con acceso a internet.	Incrementar el presupuesto en investigación y desarrollo a un mínimo del 2% del PBI. El Perú gasta solo 0.2% del PBI en este rubro al 2016.	El Perú tendrá como mínimo un puntaje de 80 en los indicadores de gobernanza del Banco Mundial. Al 2015, el Perú tiene en promedio un puntaje de 43.
2	Calidad de vida de la población				
3	Crecimiento económico				
4	Desarrollo de infraestructura				
5	Cooperación orientada en la lucha del narcotráfico				
6	Gobernabilidad e institucionalidad				
7	Conservación del medio ambiente y la biodiversidad				
Estrategias					
FO1	Ejecutar proyectos mineros respetando la comunidad vinculada	X		X	X
FO2	Desarrollar la agricultura y la acuicultura	X	X	X	X
FO3	Construir infraestructura para desarrollar los atractivos turísticos en la sierra y la selva	X		X	X
FO4	Modernizar los puertos marítimos de Pisco, Salaverry y Paita; y el puerto fluvial de Iquitos	X	X	X	X
FO7	Reestructurar los aeropuertos de Pisco, Chinchero y Trujillo a clase A según la clasificación de la OACI	X	X	X	X
FA1	Incrementar las exportaciones a países en Asia	X		X	
FA2	Impulsar la Alianza del Pacífico	X		X	
FA3	Mitigar el impacto medio ambiental en las actividades productivas y humanas	X			
DO1	Reducir la informalidad laboral		X		X
DO2	Elevar la educación primaria y secundaria al mismo nivel de los colegios con bachillerato internacional		X		X
DO3	Desarrollar la educación superior técnica y universitaria en conjunto con la CONFIEP		X	X	X
DO4	Convertir la carretera Panamericana y las carreteras longitudinales de la sierra y selva en autopistas				X
DO5	Implementar servicios de salud y servicios básicos de calidad a toda la población	X	X		X
DO6	Erradicar la inseguridad ciudadana	X	X		X
DO7	Construir las seis líneas de Metro de Lima y los trenes de Cercanía Lima-Huacho, Lima-Chincha, Lima-Chosica			X	X
DA1	Modernizar la estructura del Estado	X	X		X
DA2	Luchar frontalmente contra la corrupción	X	X		X
DA3	Impulsar los sectores textil y forestal	X	X		X
DA4	Crear alianzas internacionales en el ámbito político y de seguridad nacional con los países de la región				

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La MEPCS analiza las estrategias retenidas y los que harían los competidores o sustitutos de la organización frente a la estrategia planteada (D'Alessio, 2015). En la Tabla 47 se muestra el análisis

Tabla 47

MEPCS de Perú SA

Estrategias retenidas		Posibilidades de los Competidores		
		Chile S.A.	Colombia S.A.	México S.A.
FO1	Ejecutar proyectos mineros respetando la comunidad vinculada	El sector minero es estratégico también para Chile. Se espera que compita con el Perú para la atracción de inversiones mineras	No es competidor para el Perú	El sector minero es estratégico también para México. Se espera que compita con el Perú para la atracción de inversiones mineras
F02	Desarrollar la agroindustria y la acuicultura	Puede competir en el cultivo y oferta de algunos productos orgánicos y productos pesqueros	Puede competir en el cultivo y oferta de productos orgánicos, su oferta pesquera es mínima	Puede competir en el cultivo y oferta de algunos productos orgánicos y productos pesqueros
F03	Construir infraestructura para desarrollar los atractivos turísticos en la sierra y la selva	Representa un sector en el cual se compite fuertemente. Existiría una estrategia similar para impulsar dicho sector. Chile recibe más turistas que el Perú por año	Representa un sector en el cual se compite fuertemente. Existiría una estrategia similar para impulsar dicho sector. Colombia sigue la misma tendencia que Perú en este sector	Representa un sector en el cual se compite fuertemente. Existiría una estrategia similar para impulsar dicho sector. México es el principal destino turístico de América Latina
F04	Modernizar los puertos marítimos de Pisco, Salaverry y Paíta; y el puerto fluvial de Iquitos	Al tener costas hacia el Océano Pacífico, competiría con el Perú en la infraestructura de puertos por el terna comercial. Representando una gran competencia	Al tener costas hacia el Océano Pacífico y en el Atlántico competiría con el Perú en la infraestructura de puertos por el terna comercial. Este país representan una mayor competencia para el desarrollo de un hub regional	Al tener costas hacia el Océano Pacífico y en el Atlántico competiría con el Perú en la infraestructura de puertos por el terna comercial.
F07	Reestructurar los aeropuertos de Pisco, Chinchero y Trujillo a clase A según la clasificación de la OACI	Representa un sector estratégico para todos los países tanto para el comercio como el turismo. El desarrollo de aeropuertos sería prioritario	Representa un sector estratégico para todos los países tanto para el comercio como el turismo. El desarrollo de aeropuertos sería prioritario	Representa un sector estratégico para todos los países tanto para el comercio como el turismo. El desarrollo de aeropuertos sería prioritario
FA1	Incrementar las exportaciones a países en Asia	Puede buscar similarmente nuevos mercados, o en todo caso buscarlo en conjunto con el Perú mediante la Alianza del Pacífico	Puede buscar similarmente nuevos mercados, o en todo caso buscarlo en conjunto con el Perú mediante la Alianza del Pacífico	Puede buscar similarmente nuevos mercados, o en todo caso buscarlo en conjunto con el Perú mediante la Alianza del Pacífico
FA2	Impulsar la Alianza del Pacífico	Estratégico para el país y el Perú en el ámbito económico y comercial. Buscará impulsar la Alianza	Estratégico para el país y el Perú en el ámbito económico y comercial. Buscará impulsar la Alianza	Estratégico para el país y el Perú en el ámbito económico y comercial. Buscará impulsar la Alianza
FA3	Mitigar el impacto medio ambiental en las actividades productivas y humanas	Es un tema primordial a nivel mundial la implementación de políticas de conservación del medio ambiente. Podría implementar una estrategia similar al Perú	Es un tema primordial a nivel mundial la implementación de políticas de conservación del medio ambiente. Podría implementar una estrategia similar al Perú	Es un tema primordial a nivel mundial la implementación de políticas de conservación del medio ambiente. Podría implementar una estrategia similar al Perú
DO1	Reducir la informalidad laboral	Es en la región uno de los países con menor sector informal. Sus objetivos podrían ser diferentes	Puede implementar programas similares. El sector informal es mayor al 50%	Puede implementar programas similares. El sector informal es mayor al 50%
D02	Elevar la educación primaria y secundaria al mismo nivel de los colegios con bachillerato internacional	Al ser un país con mejor sistema educativo del grupo podría implementar otra estrategia interna	Presenta un sistema educativo deficiente. Probablemente siga una estrategia similar al Perú en este sector.	Presenta un sistema educativo deficiente. Probablemente siga una estrategia similar al Perú en este sector.
D03	Desarrollar la educación superior técnica y universitaria en conjunto con la CONFIEP	Mejorar el sistema educativo es prioritario para cualquier país, por lo que una estrategia enfocada en mejorar el sistema educativo superior es esperado a que se implemente	Mejorar el sistema educativo es prioritario para cualquier país, por lo que una estrategia enfocada en mejorar el sistema educativo superior es esperado a que se implemente	Mejorar el sistema educativo es prioritario para cualquier país, por lo que una estrategia enfocada en mejorar el sistema educativo superior es esperado a que se implemente
D04	Convertir la carretera Panamericana y las carreteras longitudinales de la sierra y selva en autopistas	La estrategia en infraestructura vial es interna y el país puede tener distintas prioridades en su implementación	La estrategia en infraestructura vial es interna y el país puede tener distintas prioridades en su implementación	La estrategia en infraestructura vial es interna y el país puede tener distintas prioridades en su implementación
D05	Implementar servicios de salud y servicios básicos de calidad a toda la población	Los objetivos y la estrategia sería parecida considerando que no se ha alcanzado niveles adecuados de desarrollo	Los objetivos y la estrategia sería parecida considerando que no se ha alcanzado niveles adecuados de desarrollo	Los objetivos y la estrategia sería parecida considerando que no se ha alcanzado niveles adecuados de desarrollo
D06	Erradicar la inseguridad ciudadana	Podría plantear una estrategia similar, aunque tiene menor nivel de inseguridad	Puede plantear una estrategia y objetivos similares al tener altos niveles de inseguridad	Puede plantear una estrategia y objetivos similares al tener altos niveles de inseguridad
D07	Construir las seis líneas de Metro de Lima y los trenes de Cercanía Lima-Huacho, Lima-Chincha, Lima-Chosica	La estrategia en infraestructura vial es interna y el país puede tener distintas prioridades	La estrategia en infraestructura vial es interna y el país puede tener distintas prioridades	La estrategia en infraestructura vial es interna y el país puede tener distintas prioridades
DA1	Modernizar la estructura del Estado	Dado que la estrategia es interna, el país puede tener diferentes prioridades	Dado que la estrategia es interna, el país puede tener diferentes prioridades	Dado que la estrategia es interna, el país puede tener diferentes prioridades
DA2	Luchar frontalmente contra la corrupción	Podría plantear un enfoque diferente dado que es un país que no tiene altos índices de corrupción	Pueden plantear una estrategia similar al tener también altos niveles de corrupción	Pueden plantear una estrategia similar al tener también altos niveles de corrupción
DA3	Impulsar los sectores textil y forestal	El país puede desarrollar su propia estrategia para la diversificación productiva	El país puede desarrollar su propia estrategia para la diversificación productiva	El país puede desarrollar su propia estrategia para la diversificación productiva
DA4	Crear alianzas internacionales en el ámbito político y de seguridad nacional con los países de la región	Al ser importante para todos los países, podría participar de la Alianza	Al ser importante para todos los países, podría participar de la Alianza	Al ser importante para todos los países, podría participar de la Alianza

6.13 Conclusiones

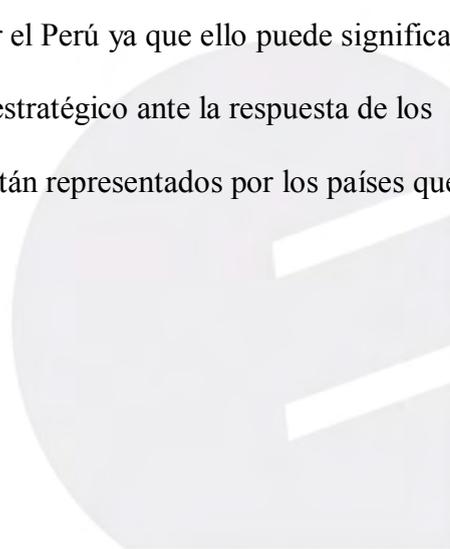
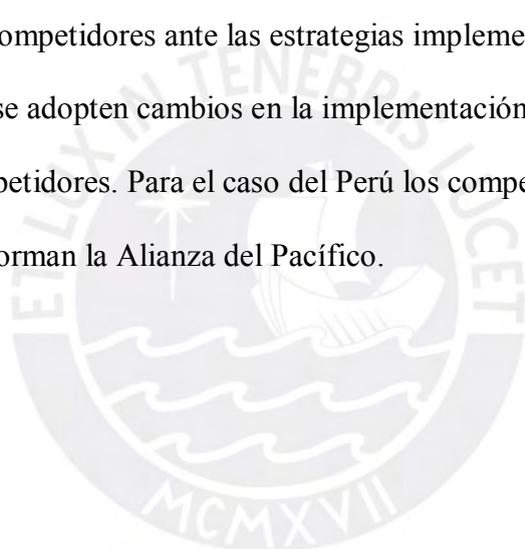
En el presente capítulo se han definido las estrategias que debe seguir la organización para alcanzar sus OLP, a partir del desarrollo de distintas matrices que han servido como herramientas del proceso estratégico. La MFODA ha sido la base para la definición de las estrategias externas específicas, en las cuales se ha puesto énfasis en las estrategias dirigidas a potenciar las ventajas comparativas que tiene el Perú en cuanto a recursos naturales como la minería, la agricultura, la pesquería y el turismo. Si bien la minería es un sector donde el Perú ha logrado posicionarse como una potencia en el contexto mundial, los demás sectores aún muestran un déficit de desarrollo por lo que es necesario que el país impulse estos sectores. En esta misma línea, el Perú debe buscar una mayor diversificación productiva a través del incremento de oferta de productos en sectores como el pesquero y el agrícola, así como plantear objetivos que desarrollen el sector textil y forestal, donde el país tiene gran potencial. Tanto el sector textil como forestal tienen poca contribución al PBI.

Para potenciar los sectores productivos antes descritos, es necesaria la implementación de estrategias internas dirigidas a mejorar la calidad de vida de la población a través de la educación, salud, infraestructura y servicios básicos de agua, luz y alcantarillado, y la formalización del empleo. A su vez, se hace necesario que el Gobierno ataque problemas que causan ineficiencia en la gestión pública como la corrupción y la burocracia. Las estrategias internas son el soporte para cualquier crecimiento económico debido a que aumentan la productividad y mejoran el recurso humano las cuales llevarán a una mejor posición competitiva del país considerando la responsabilidad social y ambiental.

La MPEYEA mostró que si bien el Perú posee cierta solidez financiera, el país no ha logrado desarrollar ventajas competitivas a pesar de sus potencialidades en recursos naturales, turísticos y geográficos. Ello reafirma las estrategias planteadas en el MFODA para potencializar las estrategias intensivas de desarrollo de mercados, desarrollo de productos y

penetración en el mercado, los cuales pueden ser logrados gracias a la apertura comercial que el Perú ha mostrado mediante la firma de diversos tratados de libre comercio, sin embargo, se debe llegar a nuevos mercados donde existe un potencial de desarrollo. Esto se reafirma también con lo encontrado en la MBCG, MIE y MGE.

La evaluación a través de la MDE, MCPE, MR y ME han servido para retener casi la totalidad de las estrategias planteadas, que suman un total de 19 (solo dos han pasado como estrategias de contingencia), lo cual es un indicador de la importancia de la implementación de una diversidad de estrategias dado el bajo nivel competitivo del país. Asimismo, las estrategias son congruentes con los OLP de acuerdo a lo observado en la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo. Finalmente, se debe determinar la posible acción de los competidores ante las estrategias implementadas por el Perú ya que ello puede significar que se adopten cambios en la implementación del plan estratégico ante la respuesta de los competidores. Para el caso del Perú los competidores están representados por los países que conforman la Alianza del Pacífico.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

Luego del análisis interno y externo del Perú, se establecieron las estrategias que permitirán alcanzar los OLP y se pasará a la etapa de implementación estratégica. Dentro del desarrollo del proceso estratégico, esta etapa es fundamental y decisiva, siendo el recurso humano el responsable de la implementación. Para la implementación de las estrategias son necesarios cuatro elementos: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional (D'Alessio, 2015).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son hitos que permitirán alcanzar los OLP. Los OCP presenta las mismas características de los OLP y son importantes debido a que a ellos se les asocia los recursos que servirán para medir el progreso de cumplimiento de los OLP (D'Alessio, 2015). Cada OLP tiene asociado dos o más OCP, y en algunos casos el OCP tiene un plazo de cumplimiento menor al 2030, lo que indica que el Perú gradualmente irá alcanzando sus objetivos estratégicos. La Tabla 48 muestra los OCP para el Perú.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para la definición de los recursos asignados a cada OCP se ha dividido en tres tipos: recursos tangibles, recursos intangibles y recursos humanos. Los recursos tangibles se refieren a los recursos financieros, maquinaria, insumos y equipos, es decir, todos los recursos físicos que son necesarios para el logro de los OCP. Se está considerando como montos de inversión tres categorías: (a) baja, montos inferiores a US\$ 10 millones; (b) mediana, montos entre US\$ 10 millones y US\$ 100 millones, y (c) alta, montos mayores a US\$ 100 millones. En el caso del Perú, las inversiones relacionadas con la infraestructura requieren fuertes montos de inversión dado el déficit que existe en diversos sectores. Por ello, es necesario que el gobierno fomente la inversión privada para llevar a cabos estos proyectos, así como el concurso de distintos organismos internacionales.

Tabla 48

Objetivos a Corto Plazo de Perú SA

N° OLP	N° OCP	OCP
OLP1		El PBI per cápita debe ser como mínimo de US\$ 12,000. En el 2015, el PBI per cápita fue aproximadamente de US\$ 6,000.
	OCP1.1	En el período 2017-2025, la inversión minera alcanzará los US\$50,000 millones.
	OCP1.2	Para 2025, en cada región existirá un CITE estatal de acuerdo a sus principales actividades productivas.
	OCP1.3	Para 2030, el 30% del PBI pesquero provendrá de la acuicultura
OLP2		Reducir la tasa de pobreza a menos del 2%. En el 2015, la tasa de pobreza fue aproximadamente 22%.
	OCP2.1	Para 2030, la cobertura de agua, electricidad y alcantarillado será del 100%.
	OCP2.2	Para 2025, se alcanzará una cobertura de 300,000 niños y niñas del Programa "Cuna Más".
	OCP2.3	Para 2030, el 90% de la población ubicadas en zonas vulnerables serán reubicadas otorgándoles títulos de propiedad.
	OCP2.4	Para 2025, se reducirá el promedio de número de hijos por familia a 2.0 en zonas rurales.
	OCP2.5	Para 2025, el 100% de ancianos en pobreza o pobreza extrema estarán afiliados al programa "Pensión 65".
OLP3		Cuadruplicar el monto de las exportaciones. En 2015, las exportaciones ascendían a 35,000 millones de dólares.
	OCP3.1	Para 2030, se exportará US\$ 500 millones de madera y sus derivados con certificación sostenible.
	OCP3.2	Para 2030, el área sembrado de nuevos productos agrícolas de exportación (cultivos de frutas) pasará las 5,000 ha.
	OCP3.3	Para 2030, se exportará US\$ 2,000 millones de productos textiles y derivados de algodón con certificación sostenible.
	OCP3.4	Para 2030, 20% de las exportaciones serán reexportaciones provenientes de Brasil, Paraguay, Bolivia, Argentina y Uruguay.
OLP4		El número de turistas extranjeros será de 12 millones anuales. En 2015, la cifra alcanzó los 3.5 millones.
	OCP4.1	Para 2021, se inaugurará el teleférico a Choquequirao.
	OCP4.2	Para 2020, se habilitará el aeropuerto de Chachapoyas con vuelos a Lima y Cusco.
	OCP4.3	Para 2021, se terminará la construcción de cinco campamentos tres estrellas en el camino Cachora a Choquequirao.
	OCP4.4	Para 2025, se terminará la construcción de un Centro de Convenciones Internacionales de seis estrellas en Cusco con capacidad de 3,000 personas.
	OCP4.5	Para 2022, Choquequirao y Kuelap están dentro de los 20 finalistas de "Las Nuevas Siete Maravillas del Mundo".
	OCP4.6	Para 2025, se triplicará la cantidad de turistas a las ANP en sierra y selva.
	OCP4.7	Para 2030, habrá al menos dos empresas ofreciendo cruceros de 3 estrellas entre Iquitos y Manaos.
OLP5		Tener un nivel de inversión bruta de 30% del PBI. En 2015 fue de 24% aproximadamente.
	OCP5.1	Para 2020, 90% de las nuevas inversiones privadas extranjeras se beneficiarán de incentivos fiscales.
	OCP5.2	Para 2020, el Perú tendrá agencias promotoras de inversión en los 15 países con mayor potencial de IED.
	OCP5.3	Para 2030, se terminará la privatización de Petroperú, ESSALUD y Banco de la Nación.

Tabla 48

Objetivos a Corto Plazo de Perú SA (Continuación)

N° OLP	N° OCP	OCP
OLP6		Reducir la tasa de empleo informal a 35%. En 2015, la tasa es alrededor del 70%.
	OCP6.1	Para 2025, se reducirán los días en abrir una empresa a 10 días.
	OCP6.2	Para 2030, se reducirán los costos laborales no salariales a un 35% del salario bruto. OCP6.3 Para 2021, la remuneración mínima vital será calculada de acuerdo al sector productivo.
	OCP6.4	Para 2020, la SUNAFIL triplicará el número de empresas fiscalizadas para la detección de la informalidad laboral.
	OCP6.5	Para 2025, el 100% de la minería ilegal será erradicada.
OLP7		Reducir la tasa de personas víctimas de algún hecho delictivo a menos del 10% anual. En 2016, la tasa fue de 30%.
	OCP7.1	Para 2025, el 100% de las comisarías estarán debidamente equipadas e interconectadas entre sí.
	OCP7.2	Para 2020, el Perú tendrá 200 habitantes por policía.
	OCP7.3	Para 2030, la sobrepoblación penal será menor al 10%.
	OCP7.4	Para 2025, existirá un acuerdo entre los países de Sudamérica para cooperación en la lucha contra la corrupción y la delincuencia.
OCP7.5	Para 2020, EE.UU. y la Unión Europea participarán activamente en la lucha contra el narcotráfico.	
OLP8		Todas las regiones del Perú estarán como mínimo en el nivel medio alto según el ICRP. Al 2016 solamente Lima se encuentra en el nivel medio alto.
	OCP8.1	Para 2021, se establecerá acuerdos con instituciones de educación superior para capacitar al 100% de las autoridades de los gobiernos locales y regionales en gestión pública.
	OCP8.2	Para 2030, la Contraloría General de la República supervisará el 100% de las entidades públicas.
	OCP8.3	Para 2025, se establecerán seis oficinas descentralizadas de Proinversión para la gestión de las inversiones.
OLP9		Incrementar la inversión en educación a un mínimo del 7% del PBI. A 2016, el presupuesto del sector educación representaba el 3.9% del PBI.
	OCP9.1	Para 2030, el 100% de los alumnos deberán salir con un nivel avanzado en el conocimiento del idioma inglés al terminar la secundaria.
	OCP9.2	Para 2025, se construirán tres centros de alto rendimiento para el entrenamiento profesional de deportistas.
	OCP9.3	Hasta 2021, se construirán cuatro colegios mayores.
	OCP9.4	Para 2030, el 90% de los colegios públicos contarán con una infraestructura apropiada para el dictado de clases
	OCP9.5	Para 2021, el 100% de las universidades del país se encontrarán certificadas por la SUNEDU para funcionar bajo estándares de calidad.
	OCP9.6	Para 2030, el 80% de alumnos de primaria tendrán un nivel satisfactorio en matemática y comprensión lectora.
	OCP9.7	Para 2030, la tasa neta de matrícula en los niveles de inicial, primaria y secundaria será del 100%.
	OCP9.8	Para 2030, se establecerán 15 institutos superiores en formación técnica productiva con posibilidad de que el estudiante continúe con estudios de postgrado.
	OCP9.9	Para 2025, se cuadruplicará la cantidad de becas ofrecidas dentro del Programa Beca 18 (45,000 becas en el período 2012-2015).
OCP9.10	Para 2030, se eliminará el analfabetismo en el Perú en los mayores de 15 años.	

Tabla 48

Objetivos a Corto Plazo de Perú SA (Continuación)

N° OLP	N° OCP	OCP
OLP10		Invertir aproximadamente 200,000 millones de dólares al 2030 para reducir la brecha en infraestructura. La brecha en infraestructura calculada para el período 2016-2025 es de aproximadamente 160,000 millones de dólares.
	OCP10.1	Para 2030, las seis líneas de metro de Lima estarán terminadas.
	OCP10.2	Para 2025, se terminará los trenes de Cercanías los trenes de Cercanía Lima-Huacho, Lima-Chincha, Lima-Chosica.
	OCP10.3	Para 2030, se modernizarán los puertos marítimos de Pisco, Salaverry, Paita e Iquitos.
	OCP10.4	Para 2021, la carretera Panamericana será autopista.
	OCP10.5	Para 2030, se terminará de construir las autopistas de la longitudinal de la sierra y la longitudinal de la selva.
	OCP10.6	Para 2025, se reestructurarán los aeropuertos de Pisco, Chinchero y Trujillo.
	OCP10.7	Para 2030, se construirán plantas de energía renovable no tradicional eólica y solar que representen el 10% de la energía consumida.
	OCP10.8	Para 2030, se terminará de construir una red eléctrica que conectará al Perú con los países limítrofes.
OLP11		Incrementar la inversión en salud a un mínimo del 8% del PBI. A 2015, el presupuesto del sector salud representaba el 5.5% del PBI.
	OCP11.1	Para 2030, cada región contará con un centro hospitalario de alta complejidad.
	OCP11.2	Para 2025, existirá una cobertura del 95% de atención de salud primaria en línea.
	OCP11.3	Para 2021, el 100% de la población deberá estar afiliada a algún seguro de salud.
OLP12		El 100% del territorio cubierta con infraestructura de internet de banda ancha. A 2015, solo el 23% de los hogares contaba con acceso a internet.
	OCP12.1	Para 2021, se implementará una red satelital para proveer internet a zonas que no han sido incluidas en la red dorsal por su complejidad geográfica.
	OCP12.2	Para 2025, se terminará de desplegar los 21 proyectos de redes regionales que permitirá la conectividad digital de 1,519 distritos del Perú.
	OCP12.3	Para 2030, el 100% de las instituciones públicas tendrán Internet de banda ancha.
OLP13		Incrementar el presupuesto en investigación y desarrollo a un mínimo del 2% del PBI. El Perú gasta solo 0.2% del PBI en este rubro a 2016.
	OCP13.1	Para 2030, el 100% de las universidades invierten 25% de su presupuesto en I+D.
	OCP13.2	Para 2020, se incrementará al 50% el presupuesto de I+D para el desarrollo tecnológico. Actualmente es de 7.3 % y la mayor parte del presupuesto se utiliza en investigación básica (66.5%).
OLP14		El Perú tendrá como mínimo un puntaje de 80 en los indicadores de gobernanza del Banco Mundial. Al 2015, el Perú tiene en promedio un puntaje de 43.
	OCP14.1	Para 2030, todas las instituciones públicas tendrán un Sistema de Gestión de la Calidad.
	OCP14.2	Para 2026, se implementará el voto electrónico en todas las ciudades.
	OCP14.3	Para 2025, el 100% de los procesos de las entidades públicas de atención a los ciudadanos y las empresas estarán digitalizados.
	OCP14.4	Para 2030, el 90% de los procesos judiciales cumplirán con los plazos previstos por ley.
	OCP14.5	Para 2020, el financiamiento de los partidos políticos deberá ser supervisado al 100% y no deberán existir aportantes anónimos.
	OCP14.6	Para 2020, se unificará las entidades reguladoras del Estado en un solo organismo para centralizar la atención al ciudadano.

En cuanto a los recursos intangibles, los objetivos necesitan algún tipo de regulación, ya sea legal, ambiental o laboral. Asimismo, dado que el recurso humano es fundamental en la implementación del plan estratégico, es necesario mejorar la calidad de los colaboradores del sector público mediante la capacitación, así por ejemplo se necesita contar con médicos o docentes de calidad que puedan mejorar el nivel educativo y de la salud pública respectivamente. Dentro de estos recursos, también se considera el uso de los sistemas de información que permitan dinamizar, centralizar y dar seguimiento y transparencia a los distintos planes operativos que se establezcan para alcanzar los objetivos.

Finalmente, en cuanto al recurso humano, como se mencionó es el recurso principal dentro del proceso de implementación. La participación y compromiso de los colaboradores de los distintos organismos del Estado harán la diferencia en el cumplimiento de los OCP. Sin embargo, es necesario capacitar al recurso humano para mejorar sus conocimientos y habilidades. Asimismo, es necesario mejorar la calidad de vida de la población mediante el mejoramiento de los servicios de educación, salud, infraestructura, servicios básicos de agua, luz y alcantarillado, que permitan aumentar la productividad y mejorar el nivel competitivo del país. Se mencionan, asimismo, los distintos agentes fundamentales para el logro de determinados objetivos, como expertos técnicos, investigadores, negociadores, entre otros.

La Tabla 49 muestra los recursos asignados a cada OCP.

Tabla 49

Recursos Asignados a cada OCP de Perú SA

N° OLP	N° OCP	OCP	Tangibles	Recursos	
				Intangibles	Humanos
OLP1		El PBI per cápita debe ser como mínimo de US\$ 12,000. En 2015, el PBI per cápita fue aproximadamente de US\$ 6,000.			
	OCP1.1	En el período 2017-2025, la inversión minera alcanzará los US\$ 50,000 millones.	Inversión: alta. Financiamiento: inversión pública (exploración) e inversión privada nacional y extranjera (explotación). Infraestructura: carreteras y puertos. Materia prima: minerales.	Regulación ambiental. Régimen tributario. Marco legal. Estabilidad política. Base de datos geológica.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de la Producción. Expertos técnicos mineros y geólogos. Negociadores.
	OCP1.2	Para 2025, en cada región existirá un CITE estatal según sus principales actividades productivas.	Inversión: alta, US\$ 200 millones. Financiamiento: recursos públicos obtenidos a través del BID. Infraestructura: locales del CITE. Equipamiento tecnológico.	Alianza con la Organización Mundial del Trabajo y universidades.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Producción. Científicos, investigadores y técnicos.
	OCP1.3	Para 2030, el 30% del PBI pesquero provendrá de la acuicultura	Inversión: alta, US\$ 100 millones. Financiamiento: inversión privada. Infraestructura y tecnología para hacer más competitiva la especie.	Regulación sanitaria. Beneficios tributarios.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Producción. Científicos, investigadores y técnicos.
OLP2		Reducir la tasa de pobreza a menos de 2%. En 2015, la tasa de pobreza fue de aproximadamente 22%.			
	OCP2.1	Para 2030, la cobertura de agua, electricidad y alcantarillado será de 100%.	Inversión: alta. Financiamiento: recursos públicos (Ministerio de Vivienda) obtenidos a través del BID e inversión privada.	Regulación ambiental. Estudio de las líneas de transición, agua y alcantarillado.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Ministerio de Energía y Minas.
	OCP2.2	Para 2025, se alcanzará una cobertura de 300,000 niños y niñas del Programa "Cuna Más".	Inversión: alta, US\$ 250 millones anuales. Financiamiento: recursos públicos, Naciones Unidas, ONG, sector privado.	Regulación del programa "Cuna Más".	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Ministerio de Salud. Comités de Gestión.
	OCP2.3	Para 2030, el 90% de la población ubicadas en zonas vulnerables serán reubicadas otorgándoles títulos de propiedad.	Inversión: alta. Financiamiento: recursos públicos, sector privado, BID y Banco Mundial. Infraestructura: terrenos y viviendas con servicios básicos.	Títulos de propiedad. Planificación urbana.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, SUNARP.
	OCP2.4	Para 2025, se reducirá el promedio de número de hijos por familia a dos en zonas rurales.	Inversión: mediana. Financiamiento: recursos públicos, sector privado, Naciones Unidas. Productos: anticonceptivos y material educativo.	Planificación familiar.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Salud.
	OCP2.5	Para 2025, el 100% de ancianos en pobreza o pobreza extrema estarán afiliados al programa "Pensión 65".	Inversión: alta, US\$ 300 millones anuales. Financiamiento: recursos públicos, Naciones Unidas, ONG, sector privado.	Regulación del programa "Pensión 65".	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Ministerio de Salud. Comités de Gestión.

Tabla 49

Recursos Asignados a cada OCP de Perú SA (Continuación)

N° OLP	N° OCP	OCP	Recursos		
			Tangibles	Intangibles	Humanos
OLP3		Cuadruplicar el monto de las exportaciones. En el 2015, las exportaciones ascendían a 35,000 millones de dólares.			
	OCP3.1	Para 2030, se exportará US\$ 500 millones de madera y sus derivados con certificación sostenible.	Inversión: alta. Financiamiento: inversión privada Infraestructura y tecnología para hacer más competitivo el sector.	Regulación ambiental. Plan de calidad, trazabilidad y sostenibilidad. Plan de reforestación. Beneficios tributarios.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Producción, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Agricultura y Riego. Universidades públicas y privadas.
	OCP3.2	Para 2030, el área sembrado de nuevos productos agrícolas de exportación (cultivos de frutas) pasará las 5,000 hectáreas.	Inversión: mediana. Financiamiento: inversión privada Infraestructura y tecnología para hacer más competitivo el sector.	Beneficios tributarios. Sistemas de información de monitoreo de producción. Regulación ambiental. Estudios de suelos.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Producción, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Agricultura y Riego. Miembros de universidades públicas y privadas.
	OCP3.3	Para 2030, se exportará US\$ 2,000 millones de productos textiles y derivados de algodón con certificación sostenible.	Inversión: alta. Financiamiento: inversión privada Tecnología de punta.	Regulación ambiental. Plan de calidad, trazabilidad y sostenibilidad. Beneficios tributarios.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Producción, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Agricultura y Riego. Miembros de universidades públicas y privadas.
	OCP3.4	Para 2030, 20% de las exportaciones serán reexportaciones provenientes de Brasil, Paraguay, Bolivia, Argentina y Uruguay.	Inversión: alta. Financiamiento: recursos públicos e inversión privada. Infraestructura: carreteras (IIRSA).	Regulación ambiental. Plan de calidad, trazabilidad y sostenibilidad.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Producción, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, SUNAT (Aduanas).
OLP4		El número de turistas extranjeros será de 12 millones anuales. En 2015, la cifra alcanzó los 3.5 millones.			
	OCP4.1	Para 2021, se inaugurará el teleférico a Choquequirao.	Inversión: mediana, US\$ 50 millones. Financiamiento: inversión público-privada.	Plan de Manejo Integral para el desarrollo de Choquequirao. Red de contactos. Imagen de marca Perú. Regulación ambiental.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Relaciones Exteriores y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
	OCP4.2	Para 2020, se habilitará el aeropuerto de Chachapoyas con vuelos a Lima y Cusco.	Inversión: mediana, US\$ 50 millones. Financiamiento: inversión público-privada.	Plan de seguridad del aeropuerto. Plan de concesión.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Relaciones Exteriores y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
	OCP4.3	Para 2021, se terminará la construcción de cinco campamentos tres estrellas en el camino Cachora a Choquequirao.	Inversión: mediana. Financiamiento: inversión público-privada. Planos de zonificaciones.	Plan de Manejo Integral para el desarrollo de Choquequirao.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Relaciones Exteriores y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
	OCP4.4	Para 2025, se terminará la construcción de un Centro de Convenciones Internacionales de seis estrellas en Cusco con capacidad de 3,000 personas.	Inversión: mediana. Financiamiento: inversión público-privada. Planos de zonificaciones.	Plan de Manejo Integral para el desarrollo de Cusco.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Relaciones Exteriores y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
	OCP4.5	Para 2022, Choquequirao y Kuelap están dentro de los 20 finalistas de "Las Nuevas Siete Maravillas del Mundo".	Inversión: baja. Financiamiento: recursos públicos para la promoción turística en el extranjero.	Red de contactos. Imagen de marca Perú. Acuerdos internacionales.	Miembros de entidades del Gobierno: Ministerio de Relaciones Exteriores y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
	OCP4.6	Para 2025, se triplicará la cantidad de turistas a las ANP en sierra y selva.	Inversión: mediana Financiamiento: recursos públicos para la promoción turística y recursos privados para la infraestructura turística	Red de contactos Imagen de marca Perú Regulación ambiental Concesiones para operadores turísticos	Miembros de entidades del Gobierno: Ministerio de Relaciones Exteriores y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
	OCP4.7	Para 2030, habrá al menos dos empresas ofreciendo cruceros de tres estrellas entre Iquitos y Manaos.	Inversión: mediana. Financiamiento: recursos públicos para la promoción turística y recursos privados para la infraestructura turística.	Red de contactos. Imagen de marca Perú. Regulación ambiental. Concesiones para operadores turísticos.	Miembros de entidades del Gobierno: Ministerio de Relaciones Exteriores y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Tabla 49

Recursos Asignados a cada OCP de Perú SA (Continuación)

N° OLP	N° OCP	OCP	Recursos		
			tangibles	intangibles	Humanos
OLP5		Tener un nivel de inversión bruta de 30% del PBI. En 2015 fue de 24% aproximadamente.			
	OCP5.1	Para 2020, 90% de las nuevas inversiones privadas extranjeras se beneficiarán de incentivos fiscales.	Inversión: baja. Financiamiento: recursos públicos para la investigación sobre beneficios fiscales en IED.	Regulación tributaria.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, BCRP, SUNAT. Consultores en legislación tributaria.
	OCP5.2	Para 2020, el Perú tendrá agencias promotoras de inversión en los 15 países con mayor potencial de IED.	Inversión: baja. Financiamiento: recursos públicos. Infraestructura: agencias físicas.	Acuerdos comerciales.	Miembros de entidades del Gobierno: Ministerio de Relaciones Exteriores y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
	OCP5.3	Para 2030, se terminará la privatización de Petroperú, ESSALUD y Banco de la Nación.	Inversión: baja. Financiamiento: recursos públicos para la investigación sobre la privatización e implementación.	Marco legal que permita la privatización.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Salud, Ministerio de Energía y Minas.
OLP6		Reducir la tasa de empleo informal a 35%. En 2015, la tasa es alrededor del 70%.			
	OCP6.1	Para 2025, se reducirá los días en abrir una empresa a 10 días.	Inversión: mediana. Financiamiento: recursos públicos para la digitalización y simplificación de procesos administrativos.	Regulación relacionada a la simplificación administrativa. Sistema de información.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, SUNAT y Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP). Notarías.
	OCP6.2	Para 2030, se reducirá los costos laborales no salariales a un 35% del salario bruto.	Inversión: baja. Financiamiento: recursos públicos para estudios de impacto social y tributario.	Regulación laboral.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de Salud.
	OCP6.3	Para 2021, la remuneración mínima vital será calculada de acuerdo al sector productivo.	Inversión: baja. Financiamiento: recursos públicos para estudios de impacto social y tributario.	Regulación laboral.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de Salud, Ministerio de la Producción.
	OCP6.4	Para 2020, la SUNAFIL triplicará el número de empresas fiscalizadas para la detección de la informalidad laboral.	Inversión: baja. Financiamiento: recursos públicos para la fiscalización.	Capacitación.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (fiscalizadores de la SUNAFIL).
	OCP6.5	Para 2025, el 100% de la minería ilegal será erradicada.	Inversión: mediana. Financiamiento: recursos públicos. Equipos: acceso a satélites, lanchas, helicópteros.	Regulación ambiental. Marco legal.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio del Interior, Ministerio de Defensa, Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Ambiente.
OLP7		Reducir la tasa de personas víctimas de algún hecho delictivo a menos del 10% anual. En 2016, la tasa fue de 30%.			
	OCP7.1	Para 2025, el 100% de las comisarías estarán debidamente equipadas e interconectadas entre sí.	Inversión: alta, US\$ 100 millones. Financiamiento: recursos públicos obtenidos a través del Banco Mundial. Infraestructura: terrenos y remodelaciones. Equipos: tecnológicos, de seguridad y de oficina.	Sistemas de información.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio del Interior.
	OCP7.2	Para 2020, el Perú tendrá 200 habitantes por policía.	Inversión: mediana. Financiamiento: recursos públicos para salarios y nuevas escuelas de policías. Infraestructura: escuelas de policías.	Capacitación policial.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio del Interior.
	OCP7.3	Para 2030, la sobrepoblación penal será menor al 10%.	Inversión: alta, US\$ 150 millones. Financiamiento: recursos públicos obtenidos a través del BID. Infraestructura: nuevos penales o remodelación. Grilletes electrónicos.	Tecnología GPS. Regulación para uso de grilletes.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio del Interior.
	OCP7.4	Para 2025, existirá un acuerdo entre los países de Sudamérica para cooperación en la lucha contra la corrupción y la delincuencia.	Inversión: baja. Financiamiento: recursos públicos. Infraestructura: agencias físicas.	Acuerdos internacionales.	Miembros de entidades del Gobierno: Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio del Interior.
	OCP7.5	Para 2020, EE.UU. y la Unión Europea participarán activamente en la lucha contra el narcotráfico.	Inversión: baja. Financiamiento: recursos públicos, de EE.UU. y Unión Europea.	Acuerdos internacionales.	Miembros de entidades del Gobierno: Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio del Interior, Ministerio de Defensa.

Tabla 49

Recursos Asignados a cada OCP de Perú SA (Continuación)

N° OLP	N° OCP	OCP	Recursos		
			Tangibles	Intangibles	Humanos
OLP8		Todas las regiones del Perú estarán como mínimo en el nivel medio alto según el ICRP. Al 2016 solamente Lima se encuentra en el nivel medio alto.			
	OCP8.1	Para el 2021, se establecerá acuerdos con instituciones de educación superior para capacitar al 100% de las autoridades de los gobiernos locales y regionales en gestión pública.	Inversión: Mediana. Financiamiento: Compartido entre recursos públicos y las autoridades capacitadas.	Capacitación.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Educación. Universidades públicas y privadas.
	OCP8.2	Para el 2030, la Contraloría General de la República supervisará el 100% de las entidades públicas.	Inversión: Mediana. Financiamiento: Recursos públicos para contratación de inspectores.	Capacitación.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF. Personal de Contraloría.
	OCP8.3	Para el 2025, se establecerán seis oficinas descentralizadas de Proinversión para la gestión de las inversiones.	Inversión: Mediana. Financiamiento: Recursos públicos. Infraestructura: oficinas de Proinversión.	Sistemas de información.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Transporte y Comunicaciones.
OLP9		Incrementar la inversión en educación a un mínimo del 7% del PBI. Al 2016, el presupuesto del sector educación representaba el 3.9% del PBI.			
	OCP9.1	Para el 2030, el 100% de los alumnos deberán salir con un nivel avanzado en el conocimiento del idioma inglés al terminar la secundaria.	Inversión: Mediana. Financiamiento: Recursos públicos y privadas.	Sistemas de educación online. Plan curricular.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Educación. Docentes de universidades públicas y privadas.
	OCP9.2	Para el 2025, se construirán tres centros de alto rendimiento para el entrenamiento profesional de deportistas.	Inversión: Mediana. Financiamiento: Recursos públicos y privados. Infraestructura: Centros de Alto Rendimiento.	Plan de desarrollo del deporte.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Educación Entrenadores.
	OCP9.3	Hasta el 2021, se construirán cuatro Colegios Mayor.	Inversión: Mediana, US\$ 20 millones anuales en alumnos y US\$ 40 millones para la infraestructura. Financiamiento: Recursos públicos obtenidos a través del Banco Mundial. Infraestructura: Terrenos y edificaciones de los colegios. Equipos tecnológicos	Sistemas de educación online. Capacitación.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Educación. Docentes de colegios.
	OCP9.4	Para el 2030, el 90% de los colegios públicos contarán con una infraestructura apropiada para el dictado de clases	Inversión: Alta. Financiamiento: Recursos públicos obtenidos a través del Banco Mundial. Infraestructura: Remodelaciones de los colegios.	Sistemas de educación online. Capacitación. Informe del estado de los colegios.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Educación. Docentes de colegios.
	OCP9.5	Para el 2021, el 100% de las universidades del país se encontrarán certificadas por la SUNEDU para funcionar bajo estándares de calidad.	Inversión: Baja. Financiamiento: Recursos públicos.	Sistema de certificación.	Miembros de entidades del Gobierno: Ministerio de Educación.
	OCP9.6	Para el 2030, el 80% de alumnos de primaria tendrán un nivel satisfactorio en matemática y comprensión lectora.	Inversión: Mediana. Financiamiento: Recursos públicos.	Plan curricular. Capacitación. Evaluación de docentes.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Educación. Docentes de colegios.
	OCP9.7	Para el 2030, la tasa neta de matrícula en los niveles de inicial, primaria y secundaria será del 100%.	Inversión: Mediana. Financiamiento: Recursos públicos.	Sistema de información. Campañas de sensibilización.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Educación. Docentes de colegios.
	OCP9.8	Para el 2030, se establecerán 15 institutos superiores en formación técnica productiva con posibilidad de que el estudiante continúe con estudios de postgrado.	Inversión: Mediana. Financiamiento: Recursos públicos y sector privado.	Plan curricular. Capacitación. Acuerdos con el sector privado.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Educación. Docentes de institutos y universidades.
	OCP9.9	Para el 2025, se cuadruplicará la cantidad de becas ofrecidas dentro del Programa Beca 18 (45,000 becas en el periodo 2012-2015).	Inversión: Alta, US\$200 millones anuales. Financiamiento: Recursos públicos.	Plan curricular. Regulación educativa. Capacitación. Alianzas internacionales	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Educación. Docentes de universidades públicas y privadas.
	OCP9.10	Para el 2030, se eliminará el analfabetismo en el Perú en los mayores de 15 años.	Inversión: Mediana. Financiamiento: Recursos públicos, Naciones Unidas, ONG's.	Regulación educativa. Capacitación. Campañas de sensibilización	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Educación. Docentes.

Tabla 49

Recursos Asignados a cada OCP de Perú SA (Continuación)

N° OLP	N° OCP	OCP	Recursos		
			tangibles	intangibles	Humanos
OLP10		Invertir aproximadamente 200,000 millones de dólares al 2030 para reducir la brecha en infraestructura. La brecha en infraestructura calculada para el período 2016-2025 es de aproximadamente 160,000 millones de dólares.			
	OCP10.1	Para 2030, las seis líneas de metro de Lima estarán terminadas.	Inversión: alta, US\$ 40.000 millones. Financiamiento: inversión público-privada, BID, Banco Mundial, Asian Development Bank. Infraestructura: construcción ferrocarriles. Material rodante (trenes).	Estudios de ingeniería. Estudios ambientales. Cooperación de los gobiernos locales.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Ministerio del Ambiente. Ingenieros. Personal técnico y obrero.
	OCP10.2	Para el 2025, se terminará los trenes de Cercanías los trenes de Cercanía Lima-Huacho, Lima-Chincha, Lima-Chosica.	Inversión: alta, US\$ 3000 millones. Financiamiento: inversión público-privada, BID, Banco Mundial, Asian Development Bank. Infraestructura: Construcción ferrocarriles Material rodante (trenes)	Estudios de ingeniería Estudios ambientales. Cooperación intermunicipal. Concesiones.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Ministerio del Ambiente.
	OCP10.3	Para 2030, se modernizará los puertos marítimos de Pisco, Salaverry, Paita e Iquitos.	Inversión: alta, US\$ 800 millones. Financiamiento: Inversión Público-Privada, BID, Banco Mundial, Asian Development Bank. Grúas y maquinaria.	Estudios de ingeniería. Regulación ambiental. Concesiones.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Ministerio del Ambiente.
	OCP10.4	Para 2021, la carretera Panamericana será autopista.	Inversión: alta. Financiamiento: inversión público-privada, BID, Banco Mundial, Asian Development Bank. Maquinaria pesada.	Estudios de ingeniería. Regulación ambiental. Concesiones.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Ministerio del Ambiente.
	OCP10.5	Para 2030, se terminarán de construir las autopistas de la longitudinal de la sierra y la longitudinal de la selva.	Inversión: alta. Financiamiento: inversión público-privada, BID, Banco Mundial, Asian Development Bank. Maquinaria pesada.	Estudios de ingeniería. Regulación ambiental. Concesiones. Know how en construcción de pistas en zonas montañosas.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Ministerio del Ambiente.
	OCP10.6	Para 2025, se reestructurará los aeropuertos de Pisco, Chinchero y Trujillo	Inversión: alta, US\$ 800 millones. Financiamiento: inversión público-privada. Infraestructura: adquisición o ampliación de terrenos.	Regulación ambiental. Estudios de ingeniería. Concesiones.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Ministerio del Ambiente.
	OCP10.7	Para 2030, se construirán plantas de energía renovable no tradicional eólica y solar que representen el 10% de la energía consumida.	Inversión: alta, US\$ 1,500 millones. Financiamiento: inversión privada nacional y extranjera.	Regulación ambiental.	Miembros de entidades del Gobierno: Ministerio de Energía y Minas, MEF, Ministerio del Ambiente y Ministerio de la Producción. Expertos técnicos.
	OCP10.8	Para 2030, se terminará de construir una red eléctrica que conectará al Perú con los países limítrofes.	Inversión: alta, US\$ 2,000 millones. Financiamiento: inversión privada nacional y extranjera.	Regulación ambiental.	Miembros de entidades del Gobierno: Ministerio de Energía y Minas, MEF, Ministerio del Ambiente y Ministerio de la Producción. Expertos técnicos.
OLP11		Incrementar la inversión en salud a un mínimo del 8% del PBI. Al 2015, el presupuesto del sector salud representaba el 5.5% del PBI.			
	OCP11.1	Para 2030, cada región contará con un centro hospitalario de alta complejidad.	Inversión: alta, US\$ 3,000 millones. Financiamiento: inversión público-privada. Infraestructura: adquisición de terrenos. Equipos médicos y medicamentos.	Regulación en la adquisición de equipos médicos y medicamentos.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Salud, Ministerio de Transporte y Comunicaciones. Médicos y personal de salud.
	OCP11.2	Para 2025, existirá una cobertura del 95% de atención de salud primaria en línea.	Inversión: mediana. Financiamiento: recursos públicos obtenidos a través del Banco Mundial. Equipos médicos y tecnológicos.	Sistema de consulta en línea.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Salud. Médicos y personal de salud.
	OCP11.3	Para 2021, el 100% de la población deberá estar afiliada a algún seguro de salud.	Inversión: alta, presupuesto anual del SIS superior al US\$ 1,000 millones. Financiamiento: recursos públicos.	Regulaciones para el empadronamiento de nuevos asegurados. Sistema de afiliación de nuevos asegurados.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Salud.

Tabla 49

Recursos Asignados a cada OCP de Perú SA (Continuación)

N° OLP	N° OCP	OCP	Recursos		
			Tangibles	Intangibles	Humanos
OLP12		El 100% del territorio cubierto con infraestructura de internet de banda ancha. A 2015, solo el 23% de los hogares contaba con acceso a internet.			
	OCP12.1	Para 2021, se implementará una red satelital para proveer Internet a zonas que no han sido incluidas en la Red Dorsal por su complejidad geográfica.	Inversión: alta. Financiamiento: inversión privada (operador de internet). Recursos públicos para la adquisición de satélite de comunicaciones con financiamiento del BID por US\$ 300 millones.	Regulaciones de la cobertura satelital. Definición de las tecnologías soportadas por la infraestructura.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Transporte y Comunicaciones.
	OCP12.2	Para 2025, se terminarán de desplegar los 21 proyectos de redes regionales que permitirán la conectividad digital de 1,519 distritos del Perú.	Inversión: alta, US\$ 1,800. Financiamiento: recursos públicos obtenidos a través del BID.	Regulación de las comunicaciones.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Transporte y Comunicaciones.
	OCP12.3	Para 2030, el 100% de las instituciones públicas tendrán internet de banda ancha.	Inversión: alta. Financiamiento: inversión público-privada.	Plan de conectividad integral.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Transporte y Comunicaciones.
OLP13		Incrementar el presupuesto en investigación y desarrollo a un mínimo del 2% del PBI. El Perú gasta solo 0.2% del PBI en este rubro a 2016.			
	OCP13.1	Para 2030, el 100% de las universidades invierten 25% de su presupuesto en I+D	Inversión: alta. Financiamiento: sector privado (CONFIEP) con inversión pública. Infraestructura: centros de investigación en las universidades.	Ley universitaria con énfasis en la investigación. Capacitación.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, Ministerio de Educación, Ministerio de la Producción. Docentes e investigadores.
	OCP13.2	Para 2020, se incrementará al 50% el presupuesto de I+D para el desarrollo tecnológico. Actualmente es de 7.3 % y la mayor parte del presupuesto se utiliza en investigación básica (66.5 %).	Inversión: alta. Financiamiento: sector privado (CONFIEP) con inversión pública. Infraestructura: ampliación del CONCYTEC.	Beneficios tributarios para empresas que inviertan en desarrollo tecnológico. Regulación de la inversión en I+D.	Miembros de entidades del gobierno: MEF, Ministerio de Educación, Ministerio de la Producción. Investigadores.
OLP14		El Perú tendrá como mínimo un puntaje de 80 en los indicadores de gobernanza del Banco Mundial. Al 2015, el Perú tiene en promedio un puntaje de 43.			
	OCP14.1	Para 2030, todas las instituciones públicas tendrán un sistema de gestión de la calidad.	Inversión: mediana. Financiamiento: recursos públicos para la implementación y capacitación.	Sistema de gestión de la calidad. Capacitación.	Miembros de todos los ministerios. Auditores internos y externos.
	OCP14.2	Para 2026, se implementará el voto electrónico en todas las ciudades.	Inversión: mediana, US\$ 50 millones. Financiamiento: recursos públicos para el equipamiento tecnológico.	Sistema de voto electrónico. Capacitación a la población.	Miembros de entidades del Gobierno: MEF, ONPE.
	OCP14.3	Para 2025, el 100% de los procesos de las entidades públicas de atención a los ciudadanos y las empresas estarán digitalizados.	Inversión: mediana, US\$ 50 millones. Financiamiento: recursos públicos para el equipamiento tecnológico.	Regulación del gobierno electrónico. Sistemas informáticos de atención al usuario. Capacitación.	Miembros de todos los Ministerios. Expertos en Tecnologías de Información.
	OCP14.4	Para 2030, el 90% de los procesos judiciales cumplirán con los plazos previstos por ley.	Inversión: mediana. Financiamiento: recursos públicos. Infraestructura: implementación de juzgados, salas y oficinas judiciales.	Código civil y penal. Sistema de Procesos Judiciales. Digitalización de expedientes. Capacitación.	Miembros de entidades del Gobierno: Ministerio de Justicia y Poder Judicial. Jueces y fiscales.
	OCP14.5	Para 2020, el financiamiento de los partidos políticos deberá ser supervisado al 100% y no deberán existir aportantes anónimos.	Inversión: baja. Financiamiento: recursos públicos para equipamiento tecnológico y de supervisión.	Sistema de control de partidos políticos.	Miembros de entidades del Gobierno: JNE y ONPE.
	OCP14.6	Para 2020, se unificarán las entidades reguladoras del Estado en un solo organismo para centralizar la atención al ciudadano.	Inversión: baja. Financiamiento: recursos públicos para el equipamiento del ente único.	Regulación de la unificación de los organismos reguladores. Sistema centralizado de atención al usuario.	Miembros de todos los Ministerios. Expertos técnicos de los distintos organismos reguladores.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas delimitan el terreno de la implementación de las estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la organización, es decir, definen las reglas de juego las cuales se establecen una vez definidos los valores (D'Alessio, 2015). Para el caso del Perú, se ha definido un conjunto de políticas considerando las estrategias planteadas en el plan estratégico. La Tabla 50 muestra las políticas definidas para las estrategias de Perú y en la Tabla 51 se asocia cada estrategia con sus políticas.

Tabla 50

Políticas para Perú SA

Identificador	Políticas
P1	Promover la inversión extranjera
P2	Crecer con financiamiento del sector privado
P3	Estudio de impacto social y medio ambiental
P4	Promover la libre competencia
P5	Promover el empleo digno y sin discriminación
P6	Buscar la sostenibilidad en la gestión de los proyectos
P7	Promover la transparencia en la gestión pública
P8	Promover el uso de la tecnología
P9	Promover el desarrollo personal, desarrollo profesional y la meritocracia
P10	Promover el buen uso de los recursos
P11	Promover las alianzas de cooperación
P12	Fomentar el cumplimiento de la constitución y las leyes
P13	Promover la marca Perú en la exportación de los productos
P14	Fomentar el uso de energías renovables
P15	Promover la creación de valor agregado en la industria
P16	Fomentar una vida saludable
P17	Fomentar el comportamiento ético
P18	Promover la democracia y la libertad de expresión
P19	<u>Eliminar todo tipo de discriminación en la sociedad</u>

Tabla 51

Políticas de las Estrategias para Perú SA

N°	Estrategias/Políticas																			
		Promover la inversión extranjera	Creer con financiamiento del sector privado	Estudio de impacto social y medio ambiental	Promover la libre competencia	Promover el empleo digno y sin discriminación	Buscar la sostenibilidad en la gestión de los proyectos	Promover la transparencia en la gestión pública	Promover el uso de la tecnología	Promover el desarrollo personal, desarrollo profesional y la meritocracia	Promover el buen uso de los recursos	Promover las alianzas de cooperación	Fomentar el cumplimiento de la constitución y las leyes	Promover la marca Perú en la exportación de los productos	Fomentar el uso de energías renovables	Fomentar una vida saludable	Fomentar una vida saludable	Fomentar el comportamiento ético	Promover la democracia y la libertad de expresión	Eliminar todo tipo de discriminación en la sociedad
FO1	Ejecutar proyectos mineros respetando la comunidad vinculada	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FO2	Desarrollar la agricultura y la acuicultura	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FO3	Incrementar la infraestructura hacia los atractivos turísticos en la sierra y la selva	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FO4	Modernizar los puertos marítimos de Pisco, Salaverry y Paita; y el puerto fluvial de Iquitos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FO7	Reestructurar los aeropuertos de Pisco, Chinchero y Trujillo a clase A según la clasificación de la OACI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FA1	Incrementar las exportaciones a países en Asia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FA2	Impulsar la Alianza del Pacífico	X			X	X	X	X			X	X	X	X				X	X	X
FA3	Mitigar el impacto medio ambiental en las actividades productivas y humanas		X	X			X		X		X		X		X		X	X	X	X
DO1	Reducir la informalidad laboral				X	X	X	X			X	X	X					X	X	X
DO2	Elevar la educación primaria y secundaria al mismo nivel de los colegios con bachillerato internacional		X	X				X	X		X	X	X				X	X	X	X

Tabla 51

Políticas de las Estrategias para Perú SA (Continuación)

N°	Estrategias/Políticas	Promover la inversión extranjera	Creer con financiamiento del sector privado	Estudio de impacto social y medio ambiental	Promover la libre competencia	Promover el empleo digno y sin discriminación	Buscar la sostenibilidad en la gestión de los proyectos	Promover la transparencia en la gestión pública	Promover el uso de la tecnología	Promover el desarrollo personal, desarrollo profesional y la meritocracia	Promover el buen uso de los recursos	Promover las alianzas de cooperación	Fomentar el cumplimiento de la constitución y las leyes	Promover la marca Perú en la exportación de los productos	Fomentar el uso de energías renovables	Fomentar una vida saludable	Fomentar una vida saludable	Fomentar el comportamiento ético	Promover la democracia y la libertad de expresión	Eliminar todo tipo de discriminación en la sociedad	
DO3	Desarrollar la educación superior técnica y universitaria en conjunto con la CONFIEP		X					X	X			X	X	X				X	X	X	X
DO4	Convertir la carretera Panamericana y las carreteras longitudinales de la sierra y selva en autopistas	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X				X		X	
DO5	Implementar servicios de salud y servicios básicos de calidad a toda la población		X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X		X	X		X	
DO6	Erradicar la inseguridad ciudadana			X			X	X	X			X	X	X				X		X	
DO7	Construir las seis líneas de Metro de Lima y los trenes de Cercanía Lima-Huacho, Lima-Chincha, Lima-Chosica	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X			X		X	
DA1	Reorganizar la estructura del Estado					X	X	X	X	X	X		X					X	X	X	
DA2	Luchar frontalmente contra la corrupción					X	X	X	X	X	X		X					X	X	X	
DA3	Impulsar los sectores textiles y forestal	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X		X		X	
DA4	Crear alianzas internacionales en el ámbito político y de seguridad nacional con los países de la región							X				X	X	X				X	X	X	

7.4 Estructura de Perú SA

La Figura 73 muestra el organigrama actual del Estado, el cual se detalló en el análisis interno del Perú.

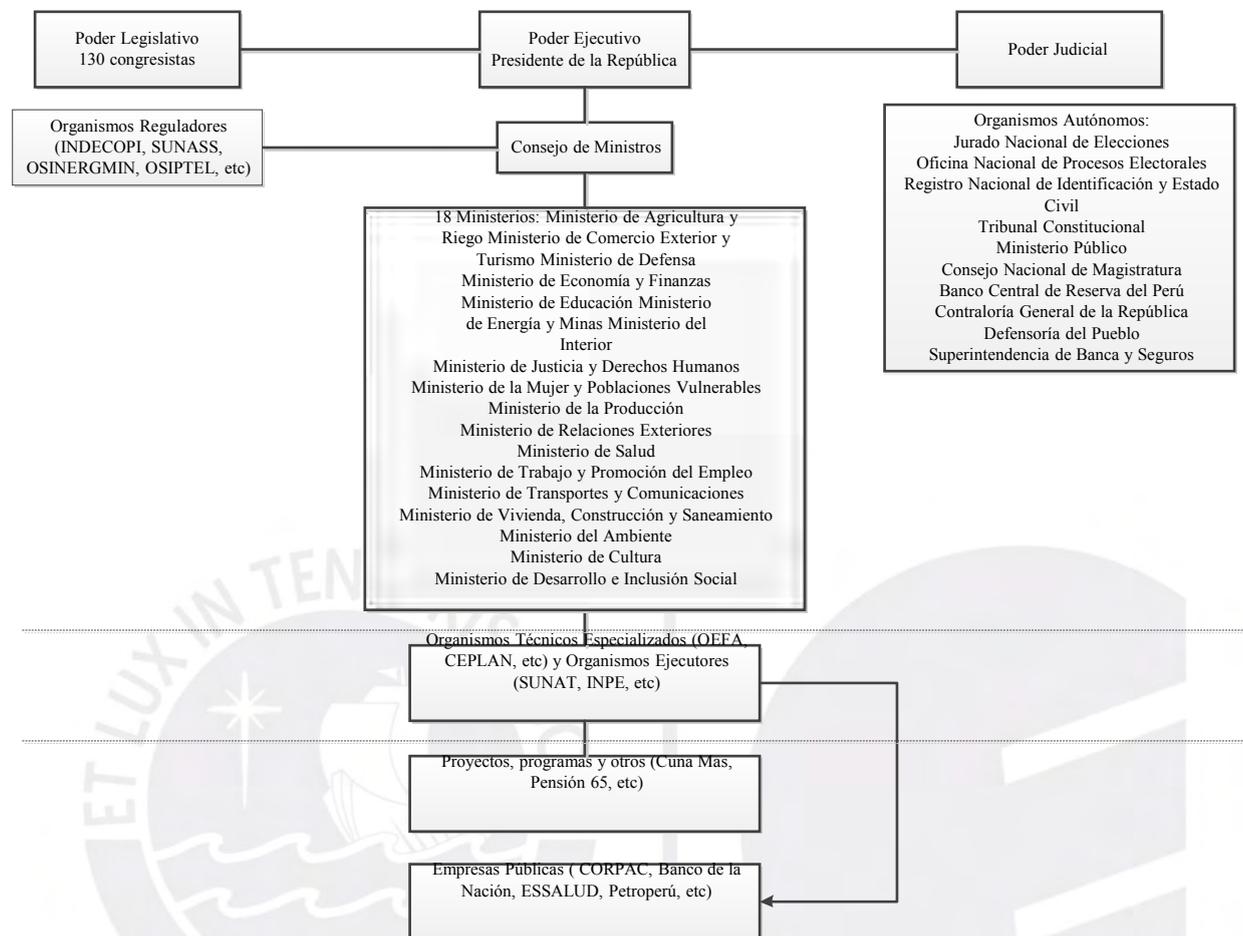


Figura 73. Organigrama actual del Estado peruano.

Adaptado de *Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas* (p. 18), por el Instituto para la Democracia y Asistencia Electoral (IDEA Internacional) y la Asociación Civil Transparencia, 2008. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf).

Sin embargo, para la implementación del plan estratégico es necesario realizar algunos cambios en la estructura dado la ineficiencia de algunas instituciones del Estado, sumado a la excesiva burocracia y la corrupción enquistada en todos los niveles del gobierno. Ello ha causado que la población se sienta insatisfecha y confíe cada vez menos en sus instituciones y en la democracia, lo cual es incongruente con el éxito que se debe lograr con

la implementación del plan estratégico. En este sentido, durante el análisis y el desarrollo de las estrategias y objetivos para el Perú, se ha planteado cambios en el sistema de la gestión pública que permitan la simplificación y transparencia en los procesos con el fin de atender de manera efectiva las necesidades de los ciudadanos. A ello se suma, que es necesario que la población sienta que cuenta con un Estado que lo protege, lo escucha y le brinda los servicios necesarios para que pueda desarrollarse, es decir, mejore su calidad de vida. Sin esta reforma del Estado no es posible garantizar que los beneficios del crecimiento económico lleguen a toda la población.

Los cambios en la estructura organizativa del Estado permitirán garantizar la eficacia de la implementación del plan estratégico. La Figura 74 resalta en rojo las instituciones del Estado que necesitan ser reestructuradas.

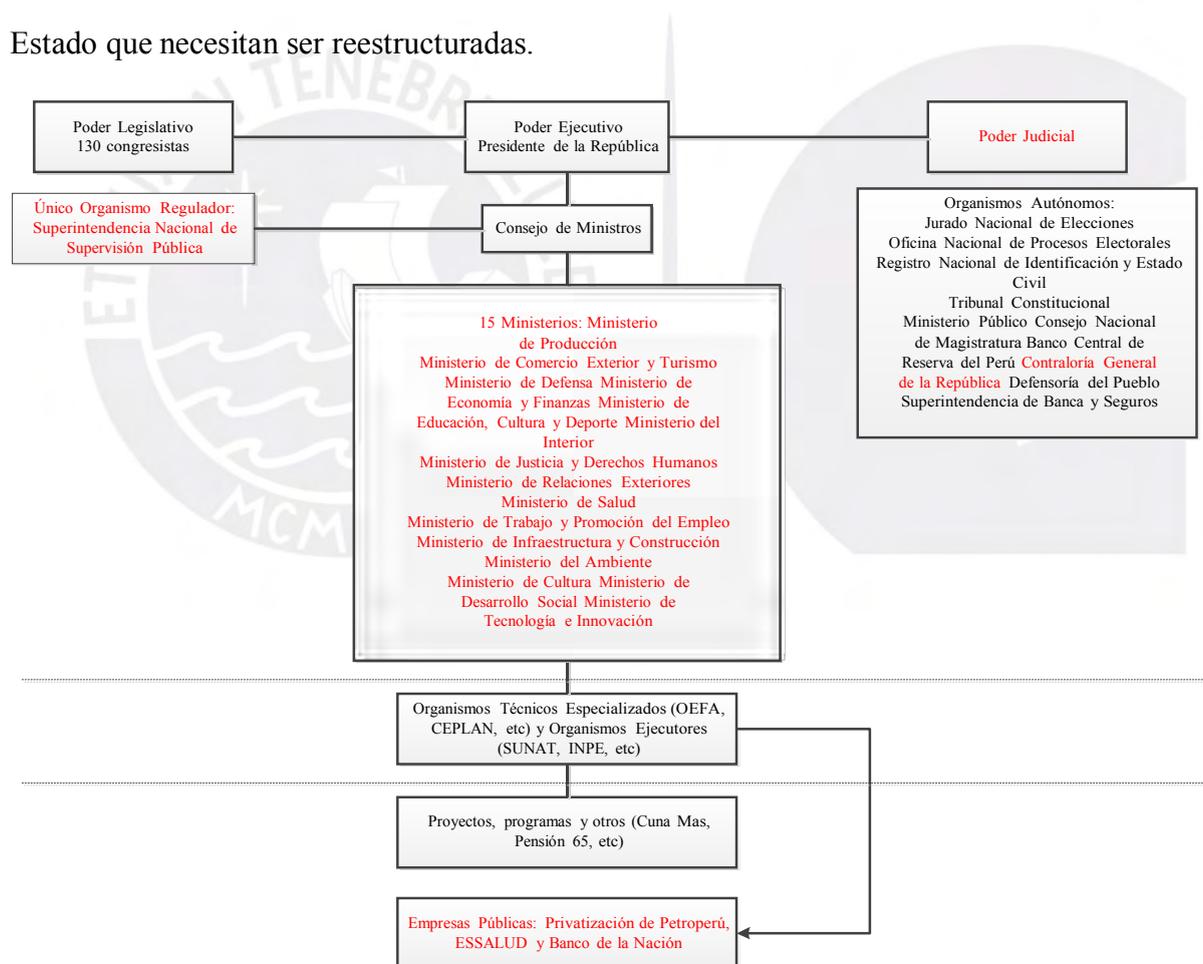


Figura 74. Nuevo organigrama propuesto del Estado peruano.

La nueva estructura incluye una reorganización de los ministerios en aquellos sectores donde se pueden usar sinergias que faciliten la agilización de los procesos y la optimización de los recursos. La propuesta reduce la cantidad de ministerios de 18 a 15. De esta forma, se propone:

- Fusionar los ministerios encargados de sectores productivos dentro de un único Ministerio de la Producción. Se fusionarían el Ministerio de Agricultura y Riego, el Ministerio de Energía y Minas y el Ministerio de la Producción. El Estado generalmente aplica políticas de supervisión y regulación más que de intervención, por lo que la fusión permitiría unificar los criterios de desarrollo de los sectores productivos.
- Fusionar el Ministerio de Educación y el Ministerio de Cultura dentro del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. La educación, la cultura y el deporte son aspectos que permiten el desarrollo integral del ser humano y deben establecerse políticas comunes para que sean aprovechadas por la población.
- Fusionar el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social dentro del Ministerio de Desarrollo Social que vele por los asuntos sociales de toda la población, especialmente de los que se cuentan en pobreza y extrema pobreza
- Fusionar el Ministerio de Transporte y Comunicaciones y el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento dentro del Ministerio de Infraestructura y Construcción. Dicho ministerio se encargaría de la promoción y ejecución de proyectos de obras públicas con inversión pública y privada.
- Crear el Ministerio de Tecnología e Innovación, un aspecto en el cual el país necesita desarrollarse dado el actual contexto de globalización y cambio tecnológico constante.

Ello permitiría una mayor productividad y contar con productos de mayor valor agregado.

Dentro del cambio de la estructura organizacional, se plantea también:

- Unificar los organismos reguladores del Estado como por ejemplo INDECOPI, La Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS), el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN), el Organismo Supervisor de la Inversión en Telecomunicaciones (OSIPTEL), entre otros, en un único ente, el cual se denominaría Superintendencia Nacional de Supervisión y Regulación Pública. Ello permitiría la optimización de los costos operativos y la atención centralizada de las consultas de los usuarios de los distintos servicios.
- La privatización de las empresas públicas de ESSALUD, Banco de la Nación y Petroperú las cuales han mostrado ineficiencia en su gestión. Su privatización tiene como objetivo mejorar la atención al ciudadano y la reducción de costos operativos.
- La reforma del Poder Judicial que conlleve a que los procesos judiciales cumplan los plazos establecidos y respete el derecho de los procesados.
- Ampliar la cobertura de supervisión de la Contraloría General de la República a todas las instituciones públicas y de esta manera evitar los actos de corrupción.

Todos estos cambios estructurales tienen como finalidad mejorar la gestión del Estado buscando una mayor igualdad y beneficios para toda la población.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Dado que el Perú es un país minero, agricultor, pesquero, industrial y textil es necesario el compromiso y respeto de todas las comunidades involucradas en cada sector. El Perú como productor de materia prima necesita velar por el cuidado y la conservación del medioambiente y la ecología al implementar las estrategias propuestas, por ello los objetivos de este plan estratégico están relacionados con políticas que buscan el desarrollo sostenible

del Perú, así como de recursos intangibles que establecen marcos y leyes de respecto al medio ambiente.

Las estrategias serán implementadas por las diferentes instituciones del gobierno siendo las más importantes los ministerios, los cuales representan la responsabilidad del Estado con la sociedad. Asimismo, la responsabilidad recae también en las empresas privadas que cada vez están más interesadas en respetar la comunidad vinculada y la implementación de proyectos sostenibles.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano es uno de los pilares más importantes que apoya la implementación del plan estratégico. Entre ellos se debe destacar la capacidad de liderazgo que debe tener la persona que estará dirigiendo la puesta en marcha del plan estratégico, en este caso, será el presidente de la República quien asumirá este rol. Asimismo, se debe nombrar a un equipo técnico calificado quienes serán los responsables de respaldar las decisiones del líder y velar por el éxito del plan estratégico, así como también serán los encargados de involucrar a las autoridades de los distintos organismos, como los ministerios, OCDE, FIM, BID, Banco Mundial. También se debe contar con la colaboración de todas las autoridades de los gobiernos regionales y locales, de instituciones como la Policía Nacional del Perú, universidades públicas y privadas, colegios, institutos, empresas del sector privado, entre otros.

Es de vital importancia contar con el personal comprometido y que alcance las calificaciones establecidas, de lo contrario, se pondría en riesgo los objetivos del plan estratégico. El personal que formará parte del equipo técnico debe cumplir con los siguientes perfiles: (a) liderazgo, (b) trabajo en equipo, (c) capacidad de negociación y manejo de conflictos, (d) trabajo bajo presión, (d) capacidad para asumir riesgos, (e) conocimiento de la

realidad local y regional, y (f) vocación de servicio. Además, es importante el compromiso de todos los peruanos para unir esfuerzos con el fin de conseguir los mejores resultados.

7.7 Gestión del Cambio

Con el fin de que la implementación del plan estratégico sea exitosa es necesario que el gobierno reciba el apoyo del Congreso. De no lograr una cooperación se dificultará el proceso de cambio y por esta razón el Presidente debe buscar la concertación con todos los partidos políticos lo cual puede ser logrado a través del Acuerdo Nacional.

Respecto a la gestión de cambio de la organización para lograr los OLP y OCP, es fundamental que todo el personal operacional, es decir los funcionarios del Estado, estén convencidos de la visión y las estrategias. Capacitación, motivación e incentivos continuos para el personal debe ser incluido en el plan, debe ser específico y contener actividades y planes de contingencia en el caso que los resultados no cumplen lo esperado. El plan para la gestión del cambio estará liderado por SERVIR entidad adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros encargada de la gestión de las personas al servicio del Estado.

En la gestión del cambio es fundamental incluir a toda la población peruana. El principal objetivo es concientizar a la población, compartiendo la visión para el país y las estrategias para llegar a la situación deseada, con el fin de reducir la preocupación y resistencia al cambio de la población. La concientización se realiza a través de una comunicación continua entre el Estado y la población, brindando información correcta y transparente respecto al cambio. Adicionalmente, el gobierno debe centrarse en la comunicación de los beneficios que generan los cambios y también las consecuencias para la población en el caso de no realizar el cambio.

La participación del sector privado de empresas nacionales e internacionales, instituciones financieras, centros de investigación, entre otros, es importante para lograr un compromiso que ayude a alcanzar la visión.

7.8 Conclusiones

El presente capítulo ha dejado como resultado un conjunto de OCP que el Perú debe implementar para mejorar su competitividad en la región y en el mundo, y brindar mayores beneficios a su población. Los OCP han sido planteados para alcanzar los OLP al 2030, sin embargo, algunos de los OCP tienen plazos de implementación antes de esa fecha. Para lograr los OCP es necesario que los tres niveles de gobierno: nacional, regional y local trabajen conjuntamente y busquen la participación de distintas organizaciones con este fin. En este sentido, se hace necesario que el Estado promueva la inversión del sector privado, tanto nacional como extranjera, y busque el financiamiento de entidades internacionales, dado que varios de los objetivos son proyectos de infraestructura donde se necesita un fuerte monto de inversión. Los OCP no solo tienen la intención de mejorar la infraestructura y el panorama actual del sector productivo del país, sino también desarrollar el capital humano a través de la educación, la salud y los servicios básicos de calidad, debido a que este factor representa la base de cualquier mejora de la competitividad.

Los OCP, asimismo, tienen como finalidad reducir o eliminar algunas debilidades presentes en la sociedad como la inseguridad ciudadana, la corrupción, la informalidad y la excesiva burocracia. Estos factores, junto con el desarrollo del recurso humano, servirán como base para el desarrollo sostenible de cualquier actividad productiva y brindarán al Perú la oportunidad de ser atractivo para la captación de las inversiones. Todo ello se implementará bajo un conjunto de políticas y con responsabilidad socio-ambiental que se enmarcan dentro de los valores y el código de ética planteado para el país. Asimismo, las políticas sirven como marco referencial para la implementación de los OCP.

Finalmente, la implementación del plan estratégico significa un cambio positivo para el país, es por ello que el Gobierno debe saber comunicar a la población los beneficios que traerá para su desarrollo la implementación de las distintas propuestas planteadas.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa de evaluación o control estratégico es la tercera etapa dentro de un proceso estratégico, sin embargo, la evaluación se realiza a través de todo el proceso y es permanente. Por ello, se debe monitorear si los factores internos o externos se mantienen o es necesario realizar alguna acción correctiva que reposicione a la organización de cualquier desviación que le impida llegar hacia la visión deseada (D'Alessio, 2015). Asimismo, evaluar el desempeño en forma permanente permitirá determinar si la organización ha sido eficiente y eficaz en la implementación del plan estratégico.

8.1 Perspectivas de Control

La evaluación estratégica se realizará a través de la herramienta del Tablero de Control Balanceado (TCB), la cual permite evaluar y medir el logro de los OCP de la organización y están alineadas con los OLP. De esta manera, la organización puede realizar los cambios necesarios si analiza que los indicadores planteados en el TCB no pueden ser alcanzados por la misma. Kaplan y Norton (2000) plantearon cuatro perspectivas para la evaluación del logro de los objetivos: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) cliente, y (d) financiera. Cabe señalar, que los OCP pueden ser enmarcados en más de una perspectiva puesto que las mismas se encuentran enlazadas entre sí. De esta manera, un mayor desarrollo del capital humano permitirá mejorar los procesos internos de la organización y de esta manera ofrecer productos que llevan a una mayor satisfacción del cliente, lo que finalmente se traduce en un mejor desempeño económico y financiero de la organización.

8.1.1 Aprendizaje interno

En esta perspectiva se plantean objetivos que miden el desarrollo del capital humano que permita un incremento de la productividad. En el caso del Perú, los objetivos tienen como fin mejorar la calidad de la educación en todos los niveles y el desarrollo de iniciativas enfocados en mejorar la gestión pública, la capacitación técnica e I+D. Asimismo, el

aprendizaje se logrará mediante acuerdos de cooperación internacional. Junto con la perspectiva de los procesos internos, son la base para lograr el crecimiento económico del país y la mejora de la competitividad.

8.1.2 Procesos

Perspectiva donde se miden los objetivos enfocados en los procesos que la organización debe mejorar para poder satisfacer a sus clientes. Para el Perú se han planteado objetivos que permitan combatir la pobreza, la inseguridad ciudadana y la informalidad. Así mismo, se enfoca dentro de esta perspectiva las iniciativas que permitan reducir la brecha de infraestructura en distintos sectores productivos y el mejoramiento de los servicios de salud y de la administración pública, así como incrementar la competitividad de todas las regiones del país.

8.1.3 Clientes

En esta perspectiva se abarcan los objetivos enfocados en la participación de mercado y en la satisfacción de los clientes. Para el Perú se ha planteado objetivos enfocados en la mejora de su oferta de productos en los sectores agrícola, textil y forestal, las cuales a su vez están alineadas con una estrategia intensiva tanto en el desarrollo de productos, desarrollo de mercados y de penetración en el mercado. Adicionalmente, como perspectiva del cliente se plantea objetivos que permiten el desarrollo del potencial turístico del país a través del mejoramiento de la infraestructura y la oferta de nuevos lugares turísticos.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva mide el desempeño financiero de la organización desde el punto de vista de los accionistas. En el caso del Perú se ha considerado las actividades relacionadas a la minería y pesquería donde se tiene como objetivo la captación de mayores ingresos para el país a través de fuertes inversiones en los próximos años. Así mismo, la estrategia de posicionar al Perú como un *hub* en Sudamérica recae dentro de esta misma perspectiva,

debido a que se busca ser un centro de operaciones de las rutas comerciales y turísticas de la región.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

La Tabla 52 muestra los indicadores para cada OCP en el TCB. Para cada indicador se muestra la perspectiva en la que se ubica.



Tabla 52

Balanced Scorecard para Perú SA

OLP1: El PBI per cápita debe ser como mínimo de US\$ 12,000. En el 2015, el PBI per cápita fue aproximadamente de US\$ 6,000.			
N°	OCP	Perspectiva	Indicador
OCP1.1	En el período 2017-2025, la inversión minera alcanzará los US\$50,000 millones.	Financiera	Monto de inversión.
OCP1.2	Para el 2025, en cada región existirá un CITE estatal de acuerdo a sus principales actividades productivas.	Aprendizaje y crecimiento interno	Número de CITE creados.
OCP1.3	Para el 2030, el 30% del PBI pesquero provendrá de la acuicultura	Financiera	Porcentaje de crecimiento de la acuicultura respecto al PBI pesquero.
OLP2: Reducir la tasa de pobreza a menos del 2%. En el 2015, la tasa de pobreza fue aproximadamente 22%.			
N°	OCP	Perspectiva	Indicador
OCP2.1	Para el 2030, la cobertura de agua, electricidad y alcantarillado será del 100%.	Procesos Internos	Porcentaje de cobertura de agua, electricidad y alcantarillado.
OCP2.2	Para el 2025, se alcanzará una cobertura de 300,000 niños y niñas del Programa "Cuna Más".	Procesos Internos	Número de niños en el programa "Cuna Más".
OCP2.3	Para el 2030, el 90% de la población ubicadas en zonas vulnerables serán reubicadas otorgándoles títulos de propiedad.	Procesos Internos	Porcentaje de población de zonas vulnerables reubicada.
OCP2.4	Para el 2025, se reducirá el promedio de número de hijos por familia a 2.0 en zonas rurales.	Procesos Internos	Número de hijos en promedio por familia.
OCP2.5	Para el 2025, el 100% de ancianos en pobreza o pobreza extrema estarán afiliados al programa "Pensión 65".	Procesos Internos	Porcentaje de ancianos en pobreza y extrema pobreza afiliados a "Pensión 65".

Tabla 52

Balanced Scorecard para Perú SA (Continuación)

OLP3: Cuadruplicar el monto de las exportaciones. En el 2015, las exportaciones ascendían a 35,000 millones de dólares.			
N°	OCP	Perspectiva	Indicador
OCP3.1	Para el 2030, se exportará US\$ 500 millones de madera y sus derivados con certificación sostenible.	Cliente	Monto de exportación.
OCP3.2	Para el 2030, el área sembrado de nuevos productos agrícolas de exportación (cultivos de frutas) pasará las 5,000 Has.	Cliente	Número de Has de nuevos productos agrícolas cultivadas.
OCP3.3	Para el 2030, se exportará US\$ 2,000 millones de productos textiles y derivados de algodón con certificación sostenible.	Cliente	Monto de exportación.
OCP3.4	Para el 2030, 20% de las exportaciones serán reexportaciones provenientes de Brasil, Paraguay, Bolivia, Argentina y Uruguay.	Financiera	Porcentaje de reexportaciones provenientes de Brasil, Paraguay, Bolivia, Argentina y Uruguay.
OLP4: El número de turistas extranjeros será de 12 millones anuales. En el 2015, la cifra alcanzó los 3.5 millones.			
N°	OCP	Perspectiva	Indicador
OCP4.1	Para el 2021, se inaugurará el teleférico a Choquequirao.	Cliente	Teleférico inaugurado.
OCP4.2	Para el 2020, se habilitará el aeropuerto de Chachapoyas con vuelos a Lima y Cusco.	Cliente	Aeropuerto de Chachapoyas habilitado para vuelos a Lima y Cusco.
OCP4.3	Para el 2021, se terminará la construcción de cinco campamentos tres estrellas en el camino Cachora a Choquequirao.	Cliente	Número de campamentos tres estrellas en el camino Cachora a Choquequirao.
OCP4.4	Para el 2025, se terminará la construcción de un Centro de Convenciones Internacionales de seis estrellas en Cusco con capacidad de 3,000 personas.	Cliente	Centros de Convenciones Internacional del Cusco inaugurado.
OCP4.5	Para el 2022, Choquequirao y Kuelap están dentro de los 20 finalistas de "Las Nuevas Siete Maravillas del Mundo".	Cliente	Ubicación en la clasificación "Las Nuevas Siete Maravillas del Mundo".
OCP4.6	Para el 2025, se triplicará la cantidad de turistas a las ANP en sierra y selva.	Cliente	Número de turistas nacionales y extranjeros.
OCP4.7	Para el 2030, habrán al menos 2 empresas ofreciendo cruceros de 3 estrellas entre Iquitos y Manaus.	Cliente	Número de empresas que ofrecen el servicio de crucero.

Tabla 52

Balanced Scorecard para Perú SA (Continuación)

OLP5: Tener un nivel de inversión bruta de 30% del PBI. En el 2015 fue de 24% aproximadamente.			
N°	OCP	Perspectiva	Indicador
OCP5.1	Para el 2020, 90% de las nuevas inversiones privadas extranjeras se beneficiarán de incentivos fiscales.	Financiera	Porcentaje de nuevas inversiones extranjeras.
OCP5.2	Para el 2020, el Perú tendrá agencias promotoras de inversión en los 15 países con mayor potencial de IED.	Procesos Internos	Número de agencias promotoras.
OCP5.3	Para el 2030, se terminará la privatización de Petroperú, ESSALUD y Banco de la Nación.	Aprendizaje y crecimiento interno	Instituciones privatizadas.
OLP6: Reducir la tasa de empleo informal a 35%. En el 2015, la tasa es alrededor del 70%.			
N°	OCP	Perspectiva	Indicador
OCP6.1	Para el 2025, se reducirá los días en abrir una empresa a 10 días.	Procesos Internos	Número de días que demora en abrir una empresa.
OCP6.2	Para el 2030, se reducirá los costos laborales no salariales a un 35% del salario bruto.	Procesos Internos	Porcentaje de costos laborales no salariales del salario bruto.
OCP6.3	Para el 2021, la remuneración mínima vital será calculada de acuerdo al sector productivo.	Procesos Internos	Monto de la remuneración mínima por sector productivo.
OCP6.4	Para el 2020, la SUNAFIL triplicará el número de empresas fiscalizadas para la detección de la informalidad laboral.	Procesos Internos	Número de empresas fiscalizadas.
OCP6.5	Para el 2025, el 100% de la minería ilegal será erradicada.	Procesos Internos	Porcentaje de la minería ilegal erradicada.
OLP7: Reducir la tasa de personas víctimas de algún hecho delictivo a menos del 10% anual. En el 2016, la tasa fue de 30%.			
N°	OCP	Perspectiva	Indicador
OCP7.1	Para el 2025, el 100% de las comisarías estarán debidamente equipadas e interconectadas entre sí.	Procesos Internos	Porcentaje de comisarías equipadas e interconectadas.
OCP7.2	Para el 2020, el Perú tendrá 200 habitantes por policía.	Procesos Internos	Cantidad de policías por 100,000 habitantes.
OCP7.3	Para el 2030, la sobrepoblación penal será menor al 10%.	Procesos Internos	Porcentaje de sobrepoblación penal.
OCP7.4	Para el 2025, existirá un acuerdo entre los países de Sudamérica para cooperación en la lucha contra la corrupción y la delincuencia.	Aprendizaje y crecimiento interno	Acuerdo firmado.
OCP7.5	Para el 2020, EE.UU. y la Unión Europea participarán activamente en la lucha contra el narcotráfico.	Aprendizaje y crecimiento interno	Acuerdo firmado con EE.UU. y la Unión Europea.

Tabla 52

Balanced Scorecard para Perú SA (Continuación)

OLP8: Todas las regiones del Perú estarán como mínimo en el nivel medio alto según el ICRP. Al 2016 solamente Lima se encuentra en el nivel medio alto.			
N°	OCP	Perspectiva	Indicador
OCP8.1	Para el 2021, se establecerá acuerdos con instituciones de educación superior para capacitar al 100% de las autoridades de los gobiernos locales y regionales en gestión pública.	Aprendizaje y crecimiento interno	Porcentaje de autoridades capacitadas.
OCP8.2	Para el 2030, la Contraloría General de la República supervisará el 100% de las entidades públicas.	Procesos Internos	Porcentaje de entidades públicas supervisadas.
OCP8.3	Para el 2025, se establecerán seis oficinas descentralizadas de ProInversión para la gestión de las inversiones.	Procesos Internos	Número de oficinas descentralizadas de ProInversión operativas.
OLP9: Incrementar la inversión en educación a un mínimo del 7% del PBI. Al 2016, el presupuesto del sector educación representaba el 3.9% del PBI.			
N°	OCP	Perspectiva	Indicador
OCP9.1	Para el 2030, el 100% de los alumnos deberán salir con un nivel avanzado en el conocimiento del idioma inglés al terminar la secundaria.	Aprendizaje y crecimiento interno	Porcentaje de alumnos con un nivel avanzado en conocimiento del idioma inglés al terminar la secundaria.
OCP9.2	Para el 2025, se construirán tres centros de alto rendimiento para el entrenamiento profesional de deportistas.	Aprendizaje y crecimiento interno	Número de centros de alto rendimiento operativos.
OCP9.3	Hasta el 2021, se construirán cuatro Colegios Mayor.	Aprendizaje y crecimiento interno	Número de Colegios Mayor operativos.
OCP9.4	Para el 2030, el 90% de los colegios públicos contarán con una infraestructura apropiada para el dictado de clases	Aprendizaje y crecimiento interno	Porcentaje de los colegios estatales con infraestructura apropiada.
OCP9.5	Para el 2021, el 100% de las universidades del país se encontrarán certificadas por la SUNEDU para funcionar bajo estándares de calidad.	Aprendizaje y crecimiento interno	Porcentaje de las universidades certificadas por la SUNEDU.
OCP9.6	Para el 2030, el 80% de alumnos de primaria tendrán un nivel satisfactorio en matemática y comprensión lectora.	Aprendizaje y crecimiento interno	Porcentaje de alumnos de primaria en un nivel satisfactorio en matemática y comprensión lectora.
OCP9.7	Para el 2030, la tasa neta de matrícula en los niveles de inicial, primaria y secundaria será del 100%.	Aprendizaje y crecimiento interno	La tasa neta de matrícula en los niveles inicial, primaria y secundaria.
OCP9.8	Para el 2030, se establecerán 15 institutos superiores en formación técnica productiva con posibilidad de que el estudiante continúe con estudios de postgrado.	Aprendizaje y crecimiento interno	Número de institutos superiores en formación técnica productiva operativos.
OCP9.9	Para el 2025, se cuadruplicará la cantidad de becas ofrecidas dentro del Programa Beca 18 (45,000 becas en el período 2012-2015).	Aprendizaje y crecimiento interno	Número de becas otorgados dentro el Programa Beca 18.
OCP9.10	Para el 2030, se eliminará el analfabetismo en el Perú en los mayores de 15 años.	Aprendizaje y crecimiento interno	Número de analfabetos mayor a 15 años.

Tabla 52

Balanced Scorecard para Perú SA (Continuación)

OLP10: Invertir aproximadamente 200,000 millones de dólares al 2030 para reducir la brecha en infraestructura. La brecha en infraestructura calculada para el período 2016-2025 es de aproximadamente 160,000 millones de dólares.			
N°	OCP	Perspectiva	Indicador
OCP10.1	Para el 2030, las seis líneas de metro de Lima estarán terminadas.	Procesos Internos	Número de líneas del metro operativas.
OCP10.2	Para el 2025, se terminará los trenes de Cercanías los trenes de Cercanía Lima-Huacho, Lima-Chincha, Lima-Chosica.	Procesos Internos	Número de tramos de los trenes de Cercanías operativos.
OCP10.3	Para el 2030, se modernizará los puertos marítimos de Pisco, Salaverry, Paita e Iquitos.	Procesos Internos	Calificación internacional de calidad de los puertos marítimos por una entidad internacional reconocida.
OCP10.4	Para el 2021, la carretera Panamericana será autopista.	Procesos Internos	Kilómetros de la Panamericana convertidos en autopista.
OCP10.5	Para el 2030, se terminará de construir las autopistas de la longitudinal de la Sierra y la longitudinal de la Selva.	Procesos Internos	Kilómetros de autopistas construidas.
OCP10.6	Para el 2025, se reestructurará los aeropuertos de Pisco, Chinchero y Trujillo	Procesos Internos	Calificación internacional de calidad de los aeropuertos por una entidad internacional reconocida.
OCP10.7	Para el 2030, se construirán plantas de energía renovable no tradicional eólica y solar que representen el 10% de la energía consumida.	Procesos Internos	Porcentaje de energía renovable eólica y solar.
OCP10.8	Para el 2030, se terminará de construir una red eléctrica que conectará al Perú con los países limítrofes.	Procesos Internos	Kilómetros de línea de transmisión eléctrica operativas.
OLP11: Incrementar la inversión en salud a un mínimo del 8% del PBI. Al 2015, el presupuesto del sector salud representaba el 5.5% del PBI.			
N°	OCP	Perspectiva	Indicador
OCP11.1	Para el 2030, cada región contará con un centro hospitalario de alta complejidad.	Procesos Internos	Número de centros hospitalarios de alta complejidad.
OCP11.2	Para el 2025, existirá una cobertura del 95% de atención de salud primaria en línea.	Procesos Internos	Porcentaje de cobertura de atención de salud primaria en línea.
OCP11.3	Para el 2021, el 100% de la población deberá estar afiliada a algún seguro de salud.	Procesos Internos	Porcentaje de la población con algún seguro de salud.

Tabla 52

Balanced Scorecard para Perú SA (Continuación)

OLP12: El 100% del territorio cubierto con infraestructura de internet de banda ancha. Al 2015, solo el 23% de los hogares contaba con acceso a internet.			
N°	OCP	Perspectiva	Indicador
OCP12.1	Para el 2021, se implementará una red satelital para proveer Internet a zonas que no han sido incluidas en la Red Dorsal por su complejidad geográfica.	Procesos Internos	Zonas con cobertura de la red satelital.
OCP12.2	Para el 2025, se terminará de desplegar los 21 proyectos de redes regionales que permitirá la conectividad digital de 1,519 distritos del Perú.	Procesos Internos	Número de distritos con conectividad digital.
OCP12.3	Para el 2030, el 100% de las instituciones públicas tendrán Internet de banda ancha.	Procesos Internos	Porcentaje de instituciones públicas con acceso a Internet de banda ancha.
OLP13: Incrementar el presupuesto en investigación y desarrollo a un mínimo del 2% del PBI. El Perú gasta solo 0.2% del PBI en este rubro al 2016.			
N°	OCP	Perspectiva	Indicador
OCP13.1	Para el 2030, el 100% de las universidades invierten 25% de su presupuesto en I+D	Aprendizaje y crecimiento interno	Porcentaje de universidades públicas que destinan el 25% de su presupuesto a I+D.
OCP13.2	Para el 2020, se incrementará al 50% el presupuesto de I+D para el desarrollo tecnológico. Actualmente es de 7.3 % y la mayor parte del presupuesto se utiliza en investigación básica (66.5 %).	Aprendizaje y crecimiento interno	Porcentaje del presupuesto de I+D destinado a desarrollo tecnológico.
OLP14: El Perú tendrá como mínimo un puntaje de 80 en los indicadores de gobernanza del Banco Mundial. Al 2015, el Perú tiene en promedio un puntaje de 43.			
N°	OCP	Perspectiva	Indicador
OCP14.1	Para el 2030, todas las instituciones públicas tendrán un Sistema de Gestión de la Calidad.	Aprendizaje y crecimiento interno	Número de instituciones públicas con un Sistema de Gestión de la Calidad.
OCP14.2	Para el 2026, se implementará el voto electrónico en todas las ciudades.	Procesos Internos	Número de ciudades con voto electrónico.
OCP14.3	Para el 2025, el 100% de los procesos de las entidades públicas de atención a los ciudadanos y las empresas estarán digitalizados.	Procesos Internos	Porcentaje de entidades públicas con digitalización de sus procesos de atención al usuario.
OCP14.4	Para el 2030, el 90% de los procesos judiciales cumplirán con los plazos previstos por ley.	Procesos Internos	Porcentaje de los procesos judiciales que cumplen con los plazos establecidos por ley.
OCP14.5	Para el 2020, el financiamiento de los partidos políticos deberá ser supervisado al 100% y no deberán existir aportantes anónimos.	Procesos Internos	Número de partidos políticos supervisados.
OCP14.6	Para el 2020, se unificará las entidades reguladoras del Estado en un solo organismo para centralizar la atención al ciudadano.	Procesos Internos	Entidades reguladoras del Estado unificadas.

8.3 Conclusiones

El TCB es una herramienta fundamental para la evaluación estratégica ya que permitirá al Perú observar el cumplimiento de los OCP, que al final lleven también al cumplimiento de los OLP y la visión del país. Si bien los indicadores miden el desempeño de los OCP, la organización debe monitorear constantemente el avance del objetivo, para determinar si es posible lograr su cumplimiento en el plazo establecido o si las condiciones se mantienen, para de ser necesario adoptar las acciones correctivas. De esta manera, la evaluación se convierte en un proceso interactivo y de constante retroalimentación de la etapa de la implementación del proceso estratégico.

Las cuatro perspectivas del TCB permiten concluir que el Perú necesita trabajar intensamente en el aspecto interno tanto en el aprendizaje como los procesos. Desarrollando estos aspectos servirán como base para ser más efectivos en la implementación de los objetivos enfocados en la perspectiva de los clientes y financiera. Ello asegurará una mayor productividad del recurso humano, así como una mayor diversificación y sostenibilidad en la oferta de productos. El Perú tiene muchos desafíos que enfrentar con miras al 2030, sin embargo, con el compromiso del Gobierno en todos sus niveles y el apoyo de las distintas organizaciones y la población, se podrá lograr con el cumplimiento de los indicadores y será menos probable realizar cambios en el proceso estratégico, más allá del factor externo que es una variable que no se puede controlar.

Capítulo IX: Competitividad de Perú SA

9.1 Análisis Competitivo de Perú SA

Una referencia importante para el análisis competitivo del Perú es el Informe de Competitividad Mundial elaborado desde 1989 por el IMD de Lausana (Suiza), escuela de negocios pionera en el campo de la competitividad y que cuenta con la colaboración de CENTRUM Católica. El informe mide cómo una economía gestiona la totalidad de sus recursos y competencias a fin de incrementar el bienestar de su población. El informe incluye a 63 países y, en la edición del año 2017, participa por primera vez Arabia Saudita y Chipre. El ranking del IMD basa sus mediciones en cuatro pilares: (a) el desempeño económico, (b) la eficiencia gubernamental, (c) la eficiencia en los negocios, y (d) la infraestructura (CENTRUM Católica, 2017).

Los resultados del informe 2017 muestran a Hong Kong como el país líder en competitividad mundial, seguida de Suiza en segundo lugar, Singapur en tercer lugar y EE.UU. ocupó el cuarto lugar, su posición más baja en cinco años. A nivel sudamericano, Colombia bajó del puesto 51 al 54, después de haber permanecido en la misma ubicación por tres años. México registra un descenso bajando del puesto 45 al 48. Lo mismo ocurrió con Brasil que pasó del puesto 57 al 61. Chile se mantiene como el líder en la región y sube una posición al pasar del puesto 36 al 35. Con respecto a Perú, bajó una posición para ubicarse en el puesto 55 (CENTRUM Católica, 2017).

De acuerdo a los cuatro pilares considerados en el informe del 2017, el Perú tuvo el mayor retroceso en eficiencia en los negocios donde pasó de la ubicación 50 al 55. Asimismo, la eficiencia del gobierno también descendió dos ubicaciones pasando del 41 al 43, al igual que en infraestructura donde cayó del puesto 59 al 61. Solamente el pilar desempeño económico se ha mantenido en la misma ubicación, en el puesto 50. Cabe resaltar que el país no avanzó posiciones en ningún pilar (CENTRUM Católica, 2017).

Con respecto a los 20 factores correspondientes a los cuatro pilares, el Perú bajó de posición en 12 de ellos, se mantuvo en la misma posición en cuatro factores y logró avanzar solamente en cuatro de ellos. Asimismo, según el pilar eficiencia de gobierno, la legislación para los negocios bajó siete puestos con respecto a 2016, ocupando el lugar 46 en el 2017; la política fiscal retrocedió seis puestos y obtuvo el lugar 34. En eficiencia en los negocios, el mayor retroceso se obtuvo en actitudes y valores donde bajó nueve ubicaciones y ocupó el puesto 50. Cabe señalar que el pilar eficiencia en los negocios considera productividad y eficiencia, mercado laboral, finanzas, prácticas gerenciales, y actitudes y valores, y en todos estos factores el Perú retrocedió (CENTRUM Católica, 2017).

En infraestructura, básicamente se repite el mismo escenario, donde descendió en los factores de infraestructura básica (del 58 al 60), tecnológica (del 60 al 61), científica (del 59 al 61), salud y medio ambiente (del 49 al 51), manteniéndose solamente en infraestructura en educación (puesto 58). Lo positivo del informe se encuentra en el pilar desempeño económico, donde el factor comercio internacional obtuvo el mayor avance subiendo cinco posiciones (del 56 al 51). La economía doméstica subió un puesto y se ubicó en la posición 44. La inversión extranjera retrocedió un puesto (del 43 al 44) y los factores de empleo y precios se mantuvieron en la misma ubicación, 26 y 37 respectivamente (CENTRUM Católica, 2017).

Según los datos obtenidos del informe 2017 del IMD, la caída del Perú se habría dado porque no ha superado dos de sus mayores problemas, la corrupción y la seguridad ciudadana; así como también los problemas vinculados a la educación, infraestructura, investigación, inversión extranjera y política fiscal, a pesar del esfuerzo del Gobierno para reducir la informalidad laboral y mejorar el clima de negocios en el país. Asimismo, se debe considerar factores estructurales que deben ser mejorados como la digitalización y la

reducción de la burocracia lo que puede ayudar a mejorar tanto al sector público como al privado.

El Gobierno ha tomado algunas acciones para mejorar la competitividad del país, sin embargo, éstas no son suficientes para aumentar el nivel competitivo del país tanto del sector público como del privado, dado que se invierte poco en infraestructura en comparación con los países de la región. Por otro lado, es innegable que el Perú demostró un gran desempeño que le permitió lograr estabilidad macroeconómica, situación que le ayudó para afrontar las crisis internacionales sin impactar directamente en la economía. Sin embargo, la estabilidad macroeconómica solamente es una de las condiciones para mejorar la productividad.

Asimismo, no se debe olvidar que los tiempos en materia económica han cambiado drásticamente en el contexto externo con la llegada del nuevo presidente de EE.UU., Donald Trump, y con el *Brexit*, lo que le añade más incertidumbre a la economía mundial y local.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Perú SA

El Perú presenta las siguientes ventajas competitivas:

- Existe una mayor promoción del Perú como destino turístico en el extranjero mediante la marca Perú, situación que favorece el aumento de los turistas extranjeros en las diferentes ciudades del Perú. Tal es el caso de las ciudadelas de Kuelap y Choquequirao, donde el Perú tiene un gran potencial turístico histórico y cultural que debe ser aprovechado al máximo, principalmente con la construcción de los teleféricos de ambos lugares. Cabe señalar que el Perú tiene otros atractivos turísticos como las ANP que aún no han sido explotadas por el Estado.
- El Perú presenta ventajas competitivas en la minería siendo los productos más explotados el oro, la plata, el zinc y el cobre, sin embargo, se debe promover la generación de productos con valor agregado con el fin de exportarlos.

- En el sector agrícola, se tiene una gran cantidad de productos que se exportan y otros que puede ser exportados, pero, al igual que la minera, se debe desarrollar la agricultura para brindarle valor agregado a los productos y diversificar el sector.
- La pesca siempre ha sido un sector importante para el Perú debido a la fría temperatura de la Corriente Peruana que hace del mar peruano una excelente zona pesquera. Por otro lado, es importante fomentar el desarrollo de la acuicultura ya que permitirá la sostenibilidad del sector, crear más empleo e impulsar el crecimiento de la economía.
- El Perú tiene y viene negociando acuerdos comerciales con otros países lo que garantiza la apertura comercial e incentiva el ingreso de nuevos inversionistas extranjeros.
- Los recursos naturales y la posición geográfica son factores básicos que posee el Perú; sin embargo, aún no son explotados de manera competitiva dado que carecen de una adecuada infraestructura de transporte terrestre, marítima y aérea como soporte logístico.
- El Perú tiene estabilidad macroeconómica. lo que permite el crecimiento sostenido de la economía dado que se tiene la capacidad para limitar y resolver los desequilibrios económicos, sin embargo, es recomendable que el país no solo dependa de los *commodities*, sino que diversifique su actividad productiva.
- El Gobierno todavía no llega a revertir los principales problemas relacionados a la descentralización, la inseguridad ciudadana, la inadecuada gestión del medio ambiente y la corrupción que le permite seguir desarrollando ventajas competitivas con la finalidad de impulsar el desarrollo de la economía.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Perú SA

De acuerdo al presente plan estratégico, se puede identificar *clústeres* en el Perú, así como oportunidades para transformar ventajas comparativas en ventajas competitivas, lo que llevara al desarrollo de *clústeres*. Se identificaron seis *clústeres*: *cluster* logístico Lima, *cluster* turístico Cusco, *cluster* hortofrutícola costera, *cluster* acuicultura Tumbes, *cluster* minero Centro, *cluster* textil Ica y *cluster* software Lima.

En relación al *cluster* logístico, la región de Lima se potencia como un centro logístico. La ubicación estratégica del puerto marítimo del Callao y del aeropuerto Jorge Chavez en la costa Oeste de Sudamérica, reúne las condiciones necesarias para convertirse en un *hub* en Sudamérica y un *cluster* logístico, el cual contendría agencias de aduanas, operadores logísticos, empresas transportistas y terminales.

En cuanto al *cluster* turístico Cusco es relevante debido a la gran cantidad de lugares turísticos de tipo arqueológico, monumental, ecológico y religioso, ubicados en el Sur de Perú en especial la región de Cusco. El *cluster* contendría agencias de turismo, hoteles, restaurantes, tiendas de artesanías y eventos.

Con relación al *cluster* hortofrutícola costera operarán las empresas encargadas de la producción, procesamiento, distribución y comercialización de cultivos de palta, cítrico, uva, arándanos, granada y esparrago; cultivos hortofrutícolas con un alta potencial de exportación y generador de empleo de todo nivel. El *cluster* contendría empresas agrícolas, proveedores de fertilizantes, proveedores de envases, proveedores de maquinaria agrícola y centros de investigación. El desarrollo del cluster tendrá como materia prima los productos que provienen de los cultivos a lo largo de la costa.

El *cluster* acuicultura se definiría por los negocios de producción, distribución y exportación de los productos de pescado cultivado, así como la identificación de los distintos agentes que intervienen en la cadena productiva como proveedores y exportadores. La región

de Tumbes es la zona con mayor potencial para el desarrollo del *cluster*, actualmente es centro de producción de langostinos en Sudamérica, y busca satisfacer la creciente demanda de alimentos nutritivos mundial.

El *cluster* minero “Centro” estará definido por empresas dedicadas a la producción de minerales concentrados, procesamiento de metales y la comercialización y distribución en las regiones centrales (Lima, Pasco y Junín). El *cluster* contendría empresas y proveedores en los procesos de exploración de minerales, construcción de infraestructura, extracción de minerales, la metalurgia y la comercialización.

El *cluster* textil Ica contendría la materia prima (algodón tangüis), las empresas de hilado textil y de confección, así como empresas de consumo masivo y centros tecnológicos. También debería incluirse los proveedores de colores para el teñido de algodón y la maquinaria.

Finalmente, el *cluster* software es un *cluster* aun poco desarrollado, sin embargo, será un *cluster* con alto valor agregado y generador de empleo de alta calidad. El desarrollo de software será de producto propio o como prestador de un servicio a terceros (desarrolladores). Idealmente se deberían definir los negocios verticales que usaran el software (minero, agricultura, banca, reservas de turismo, entre otros).

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El desarrollo de los potenciales *clusteres* necesita tener en cuenta aspectos estratégicos que permitan su éxito. Se mencionan dichos aspectos para cada *cluster* identificado.

Cluster turístico Cusco. Se han identificado los siguientes temas estratégicos a tener en cuenta para el desarrollo del *cluster*:

- Mejoramiento de la infraestructura vial y aérea.
- Promoción de inversión privada en el sector.

- Capacitación de personas en el sector.
- Mejora de seguridad en la zona.
- Promoción internacional del cluster.
- Mejoramiento de facilidades del turismo corporativo.

Cluster logístico Lima. Se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos estratégicos para el desarrollo del *cluster*:

- Mayor capacidad de manejo de contenedores.
- Mejoramiento de las vías de acceso a Callao.
- Aumentar la eficiencia del puerto marítimo y el aeropuerto en el Callao.
- Promoción de inversión privada en el sector.
- Capacitación de personas en el sector.

Cluster hortofrutícola Costa. Para poder implementar este *cluster* se debe tener en cuenta los siguientes puntos estratégicos:

- Mejoramiento de la capacidad de riego en la costa.
- Mayor investigación en manejo de cultivos.
- Mayor investigación en mejoramiento de material genético.
- Promoción de inversión privada en el sector.
- Capacitación de personas en el sector.
- Mejoramiento de eje Perú-Brasil-Bolivia.

Cluster acuicultura Tumbes. En este *cluster* se han identificado los siguientes aspectos estratégicos:

- Mayor investigación en acuicultura.
- Promoción de la inversión privada en el sector.
- Capacitación de personas en el sector.
- Desarrollo de un centro tecnológico.

Cluster minero “Centro”. Los siguientes aspectos estratégicos muestran los temas a considerar en este *cluster*:

- Promoción de inversión privada en el sector.
- Incentivos para el proceso de los minerales.
- Gestión socio-ambiental.
- Erradicación de la minería ilegal.
- Capacitación de personas en el sector.

Cluster Textil Ica. Son importantes los siguientes aspectos estratégicos dentro de este *cluster*:

- Promoción de inversión privada en el sector.
- Capacitación de personas en el sector.
- Desarrollo de un centro tecnológico.
- Incentivos para los que elaboran el producto final.

Cluster software Lima. Este *cluster* debe ser atendido enfocado en los siguientes aspectos estratégicos:

- Mayor investigación en TIC.
- Promoción de inversión privada en el sector.
- Formación de programadores e ingenieros en Tecnologías de Información.
- Mejora en el acceso al crédito.
- Habilitación del espacio físico y la infraestructura para el desarrollo del *cluster*.
- Protección a los derechos de autor.

9.5 Conclusiones

La visión del Perú a 2030 es que como mínimo alcance el puesto 25 en el ranking de competitividad del IMD, sin embargo, la situación actual indica que el país está muy lejos en ser competitivo donde incluso ha descendido en el ranking de 2017 comparado a 2016. Esto

pone de manifiesto que el Perú necesita implementar estrategias que le permitan revertir esta situación enfocándose tanto en el desarrollo, modernización y diversificación de su sector productivo, así como en la mejora de la calidad de la gestión pública, la infraestructura y el desarrollo humano, lo cual implica también combatir flagelos como la corrupción y la inseguridad ciudadana. El Perú tiene los recursos para mejorar su competitividad, sin embargo, no ha desarrollado ventajas competitivas en sectores como la agricultura, pesca y turismo, donde no ha habido estrategias a largo plazo que permitan convertir sus ventajas comparativas en competitivas.

A lo largo del desarrollo del plan estratégico se han planteado estrategias para mejorar la competitividad del país, no obstante, el Perú puede desarrollar aún más su potencial productivo si lograra formar *clusters* en aquellos sectores en los cuales posee los recursos necesarios para hacerlo. De esta manera, se plantea la implementación de un *cluster* en el sector logístico, turístico, textil, minero, hortofrutícola, acuicultura y software. La ubicación del *cluster* minero, hortofrutícola, acuicultura y textil se hace considerando la zona donde se encuentran los recursos naturales, a partir del cual se puede desarrollar toda la cadena productiva. En el caso del *cluster* logístico está asociado a la estrategia de convertir al Perú en un *hub* marítimo y aéreo de la región. El *cluster* turístico se hace considerando que el Cusco es la principal región turística del Perú. El *cluster* software es un inicio por revertir el poco desarrollo tecnológico en el Perú donde no se requeriría mucha inversión en infraestructura y equipos, y serviría de apoyo a los distintos sectores productivos.

Se debe considerar finalmente que, para la implementación exitosa de los *clusters* el Estado debe trabajar junto con los gobiernos regionales y locales, así como con el sector privado en abordar los aspectos estratégicos de cada *cluster*. Las regiones deben ver como una oportunidad de crecimiento económico y mejora de su competitividad la creación de cada uno de ellos.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo tiene como finalidad presentar el Plan Estratégico Integral, donde se muestra la información relevante desarrollada a través del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico (D'Alessio, 2015). Asimismo, se presenta las conclusiones y recomendaciones finales como resultado del desarrollo del plan estratégico.

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral para Perú permite apreciar una visión integral para ayudar al control del proceso estratégico (D'Alessio, 2015), como se puede apreciar en la Tabla 53.

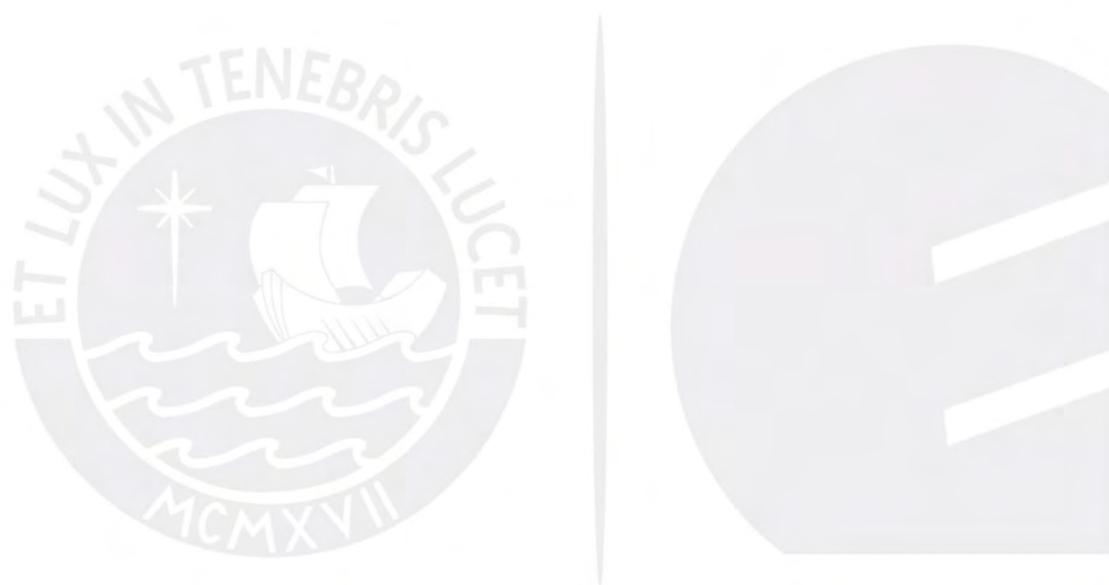


Tabla 53

Planeamiento Estratégico Integral de Perú SA

<p>Misión: La misión del Perú, como Estado democrático, es garantizar la igualdad de derechos y oportunidades para todos sus habitantes, así como el buen trato y el desarrollo de relaciones respetuosas y dignas con la comunidad vinculada. El país debe generar y promover las condiciones políticas, sociales y económicas necesarias para la inversión pública y privada -nacional e extranjera- que garantice el desarrollo de sus actividades productivas, aprovechando sus riquezas naturales y ubicación geográfica, usando tecnologías de avanzada bajo un cuidado del medio ambiente. De esta manera, se brinda productos de calidad tanto para el mercado interno y externo, permitiendo el crecimiento del país hacia una economía de primer mundo y logrando un mayor bienestar de la población.</p>	<p>VISIÓN: Al 2030, el Perú será un país competitivo ubicado como mínimo en el puesto 25 del índice de competitividad del International Institute for Management Development (IIMD). Ello se logrará con un Estado eficiente y descentralizado garantizando el desarrollo económico y social de su población, la seguridad ciudadana, y el cuidado de los recursos naturales y del medio ambiente que genere un crecimiento sostenido de su economía buscando la diversificación productiva en el sector minero, agrícola, pesquero, turismo y energético</p>														<p>INTERESES ORGANIZACIONALES: Defensa de la soberanía territorial e integridad, Calidad de vida de la población, Crecimiento económico, Desarrollo de Infraestructura, Cooperación orientada en la lucha del narcotráfico, Gobernabilidad e institucionalidad, Conservación del medio ambiente y la biodiversidad</p>	<p>PRINCIPIOS CARDINALES: Influencia de terceras partes Lazos pasados y presentes Contabilización de intereses Conservación de los Enemigos</p>
	<p>OBJETIVOS DE LARGO PLAZO</p>															<p>POLITICAS</p>
ESTRATEGIAS	<p>OLP1 El PBI per cápita debe ser como mínimo de US\$ 12,000. En el 2015, el PBI per cápita fue aproximadamente de US\$ 6,000</p>	<p>OLP2 Reducir la tasa de pobreza a menos del 22%. En el 2015, la tasa de pobreza fue aproximadamente 22%</p>	<p>OLP3 Cuadruplicar el monto de las exportaciones. En el 2015, las exportaciones ascendían a 35,000 millones de dólares</p>	<p>OLP4 El número de turistas extranjeros será de 12 millones anuales. En el 2015, la cifra alcanzó los 3.5 millones</p>	<p>OLP5 Tener un nivel de inversión bruta de 30% del PBI. En el 2015 fue de 24% aproximadamente</p>	<p>OLP6 Reducir la tasa de empleo informal a 35%. En el 2015, la tasa es alrededor del 70%</p>	<p>OLP7 Reducir la tasa de personas víctimas de algún hecho delictivo a menos del 10% anual. En el 2016, la tasa fue de 300</p>	<p>OLP8 Todas las regiones del Perú, estarán como mínimo en el nivel medio alto según el ICRP. Al 2016 solamente Lima se encuentra en el nivel medio alto</p>	<p>OLP9 Incrementar la inversión en educación a un mínimo del 17% del PBI. Al 2016, el presupuesto del sector educación representaba el 39% del PBI</p>	<p>OLP10 Incrementar la inversión en infraestructura a un mínimo de 200,000 millones de dólares al 2030 para reducir la brecha en infraestructura calculada para el periodo 2016-2025 de aproximadamente 160,000 millones de dólares</p>	<p>OLP11 Incrementar la inversión en salud a un mínimo del 8% del PBI. Al 2015, el presupuesto del sector salud representaba el 5.5% del PBI</p>	<p>OLP12 El 100% del territorio cubierto con infraestructura de internet de banda ancha. Al 2014, solo el 18% de los hogares contaba con acceso a internet de banda ancha</p>	<p>OLP13 Incrementar el presupuesto en investigación y desarrollo a un mínimo del 2% del PBI. El Perú, gasta solo 0.3% del PBI en este rubro al 2016</p>	<p>OLP14 Garantizar la presencia del Estado en el 100% del territorio nacional</p>	<p>P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19</p>	
FO1	X	X	X		X	X		X	X	X	X		X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19	
F02	X	X	X		X	X		X	X	X	X		X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19	
F03	X	X		X	X	X		X	X	X	X		X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P11, P12, P14, P17, P18, P19	
F04	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P11, P12, P14, P17, P18, P19	
F07	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P11, P12, P14, P17, P18, P19	
FA1	X	X	X		X	X		X	X	X	X		X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P17, P24	
FA2	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	P1, P4, P5, P6, P7, P10, P11, P12, P13, P17, P18, P25	
FA3			X	X							X				P2, P3, P6, P8, P10, P12, P14, P15, P16, P17, P18, P26	
DO1	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X	P4, P5, P6, P7, P10, P11, P12, P17, P18, P27	
D02	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X			X	P2, P3, P7, P9, P10, P11, P12, P16, P17, P18, P28	
D03	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	P2, P3, P8, P9, P11, P12, P13, P17, P18, P19	
D04	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P11, P12, P17, P19	
D05	X	X					X	X	X	X	X			X	P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P11, P12, P14, P16, P17, P19	
D06	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	P3, P7, P8, P10, P11, P12, P17, P19	
D07	X	X	X	X	X	X				X	X		X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P11, P12, P14, P17, P19	
DA1						X		X	X	X	X			X	P5, P7, P8, P9, P10, P12, P17, P18, P19	
DA2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	P5, P7, P8, P9, P10, P12, P17, P18, P20	
DA3	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P12, P13, P14, P15, P17, P19	
DA4				X	X		X								P7, P10, P11, P12, P17, P18, P19	
TABLERO CONTROL	OCP 1.1 OCP 1.2 OCP 1.3	OCP 2.1 OCP 2.2 OCP 2.3 OCP 2.4 OCP 2.5	OCP 3.1 OCP 3.2 OCP 3.3 OCP 3.4	OCP 4.1 OCP 4.2 OCP 4.3 OCP 4.4 OCP 4.5 OCP 4.6 OCP 4.7	OCP 5.1 OCP 5.2 OCP 5.3	OCP 6.1 OCP 6.2 OCP 6.3 OCP 6.4 OCP 6.5	OCP 7.1 OCP 7.2 OCP 7.3 OCP 7.4 OCP 7.5	OCP 8.1 OCP 8.2 OCP 8.3	OCP 9.1 OCP 9.2 OCP 9.3 OCP 9.4 OCP 9.5 OCP 9.6 OCP 9.7 OCP 9.8 OCP 9.9	OCP 10.1 OCP 10.2 OCP 10.3 OCP 10.4 OCP 10.5 OCP 10.6 OCP 10.7 OCP 10.8	OCP 11.1 OCP 11.2 OCP 11.3	OCP 12.1 OCP 12.2 OCP 12.3	OCP 13.1 OCP 13.2	OCP 14.1 OCP 14.2 OCP 14.3 OCP 14.4 OCP 14.5 OCP 14.6	Tablero control	
PERSPECTIVA Interna Procesos Clientes Financiera (ver capítulo 8.2)	<p>Recursos - ver capítulo 7.2</p>														<p>PERSPECTIVA Interna Procesos Clientes Financiera (ver capítulo 8.2)</p>	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL															<p>WALORES: Valor por... Acreditados... ciudadanos... Rechazar todo tipo de corrupción... Rechazar todo tipo de discriminación... Conservar y buscar la sostenibilidad... Promover un clima de igualdad, transparencia y competencia... Proteger y garantizar la soberanía e integridad territorial, aérea y marítima</p> <p>EL CODIGO DE ETICA: Igualdad - Libertad - Transparencia - Gobernabilidad e institucionalidad - Tolerancia - Justicia</p>	

10.2 Conclusiones Finales

1. Pese a que el Perú ha tenido un crecimiento económico sostenido en los últimos años gracias principalmente al desarrollo de la minería, no se ha visto reflejado en su población lo cual se puede observar a través de los altos índices de pobreza y pobreza extrema, el índice de analfabetismo, bajo nivel del servicio de salud, porcentaje de la población que tiene acceso a agua potable, la informalidad, inseguridad ciudadana, déficit de infraestructura, entre otros factores. Por ejemplo, si bien el gasto destinado a la educación en Perú ha aumentado, todavía es bajo en comparación con los países de la región lo que impacta negativamente en el desarrollo social y económico del país.
2. La apertura comercial del Perú con la firma de tratados de libre comercio con los principales países y bloques mundiales, ha permitido aumentar el comercio, sin embargo, éstos aún no son explotados en su totalidad.
3. La política exterior del Perú ha encontrado beneficios importantes con la Alianza del Pacífico, el cual ofrece un gran potencial de desarrollo de los países miembros. Si bien Chile, Colombia y México se presentan como competidores naturales del Perú, la alianza ofrece un futuro prometedor como bloque económico para incrementar el flujo comercial con importantes mercados.
4. El Perú presenta altas tasas de pobreza, bajo nivel educativo, deficiencias en la atención de la salud pública así como problemas de burocracia, informalidad, seguridad ciudadana, corrupción. Todos estos problemas necesitan una atención del Estado para garantizar el bienestar de la población y el incremento de su productividad.
5. La brecha en infraestructura es muy alta en el Perú tanto para el apoyo del sector productivo donde hace falta una mayor inversión en infraestructura vial, puertos y

aeropuertos, así como en la infraestructura enfocada a mejorar la calidad de vida de la población.

6. Si bien el Perú ha sabido impulsar el sector de la minería donde es uno de los principales productores mundiales, el país enfrenta problemas relacionados a la minería ilegal e informal, así como muchos conflictos sociales en las zonas de explotación, que conlleva a la paralización de distintos proyectos mineros. Cabe mencionar que el Perú tiene una dependencia económica del sector minero y por ello la variación en el precio de los minerales afecta al crecimiento económico del país.
7. Sectores como la agricultura y la pesca han sido desarrollados en base a una oferta limitada de productos a pesar de tener el potencial para crecer y diversificar. El problema se ha debido también a la falta de infraestructura, escasa inversión en I+D y el poco conocimiento del recurso humano en técnicas productivas, lo que impide la mejorar la productividad y en muchos casos eleva los costos.
8. El turismo es otro sector donde el Perú no ha sabido aprovechar sus atractivos naturales, geográficos, culturales e históricos. Si bien el número de turistas ha aumentado sostenidamente en los últimos años, existe poco desarrollo de infraestructura en torno al turismo y aún no han sido explotadas algunas zonas con alto potencial turístico.
9. El Perú es uno de los países de la región con menor desarrollo tecnológico e inversión en I+D, ello impacta en la productividad y en la diversificación productiva y lo hace más dependientes de las actividades basadas en las materias primas.
10. La debilidad del Estado, la ineficiente gestión pública y la escasez de recursos económicos han afectado el principio de autoridad y han agravado los problemas de corrupción, burocracia, inseguridad e informalidad del país.

11. El Perú tiene un bajo nivel competitivo en el contexto mundial el cual se ve reflejado en el ranking de competitividad del IMD. La situación incluso se muestra más crítica en el 2017 donde el país ha bajado una posición con respecto a 2016, y ha caído en tres de los cuatro pilares que se mide y se ha mantenido en el restante. Ello ocurre porque a pesar de una buena situación macroeconómica y financiera, el país no ha desarrollado adecuadamente sus sectores productivos, a un enfoque muy limitado en el desarrollo del recurso humano y a problemas como la corrupción y la inseguridad ciudadana.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Es necesaria la implementación de un plan estratégico que permita atacar los principales problemas sociales del Perú como la pobreza y seguridad ciudadana, y que incentive el desarrollo económico sostenido mediante la diversificación productiva impulsando sectores como el turismo, agroindustria, acuicultura, pesquería con el fin de no depender únicamente de la minería.
2. El Perú ha sabido incrementar sus exportaciones a través de los tratados de libre comercio, sin embargo, junto con la diversificación productiva se debe buscar exportar la nueva oferta hacia estos mercados. Más allá de buscar nuevos tratados se debe impulsar los tratados actuales, pero ejerciendo los controles necesarios sobre las mercancías comercializadas. El impulso y la promoción internacional de la marca Perú es importante en este contexto.
3. El Perú debe seguir impulsando y desarrollando la Alianza del Pacífico como principal bloque económico de la región. No debe cerrarse las puertas a nuevos integrantes, sin embargo, se debe tener cuidado en que los países miembros mantengan una misma orientación económica y política.

4. El Estado debe enfocar su política social en mejorar la calidad de los servicios de educación y salud, reducir la pobreza, combatir la delincuencia y brindar servicios básicos de calidad. Ello implica no solo la inversión en infraestructura sino temas de capacitación del recurso humano (docentes, personales de salud y policías) y la participación del sector privado. Mientras el Estado logra mejorar el aspecto social de la población, debe seguir desarrollando programas sociales como Cuna Más o Pensión 65.
5. El Estado debe promover la inversión privada tanto nacional como extranjera, así como el concurso de organismos internacionales de financiamiento como el Banco Mundial, el BID y el FMI con la finalidad de reducir la brecha en infraestructura que se tiene el país. Se debe priorizar aquellos proyectos que tengan un mayor impacto social y económico, dentro del cual se encuentra la posibilidad de convertir al Perú en un *hub* marítimo y aéreo de la región.
6. La minería seguirá siendo la principal fuente de divisas para el Perú, por ello es necesario que se siga desarrollando su potencial minero pero enfocado en una mejor gestión con la comunidad vinculada que asegure la sostenibilidad de los proyectos, así como evitar los conflictos sociales que paralicen la ejecución de nuevos proyectos.
7. El sector agrícola debe incrementar su oferta productiva en función de nuevos cultivos y mayor valor agregado, así mismo se debe desarrollar el sector pesquero con un mayor enfoque en la acuicultura. Las estrategias deben ir acompañadas de una mayor inversión en I+D, infraestructura y capacitación técnica.
8. El Estado debe invertir en la promoción de nuevos destinos turísticos que incremente la actividad turística tanto nacional como extranjera. La implementación de la infraestructura necesaria debe ir acompañada de una explotación responsable de los

recursos, que en muchos casos ofrecen estos lugares como una forma de combatir la pobreza de la población que reside en la zona.

9. El Estado debe incrementar su presupuesto destinado al desarrollo tecnológico y la investigación científica. La innovación y el desarrollo de nuevos productos son aspectos a desarrollar con miras a lograr una mayor diversificación y crecimiento económico.
10. Es necesaria una reforma de la estructura del Estado para garantizar una mayor transparencia en la gestión pública y su presencia en todo el territorio nacional que permita combatir la corrupción, la desigualdad y la informalidad. Ello llevará también a una mejor atención a los requerimientos del ciudadano, así como asegurar una mejor gestión de las instituciones públicas.
11. El Perú debe aumentar su competitividad a través de una mayor diversificación y modernización de su sector productivo, enfocado a no solo al desarrollo de nuevos productos en sectores tradicionales como la agricultura, turismo y pesca, sino que debe enfocarse en aquellos sectores que ofrecen gran potencial de desarrollo que, sin embargo, aún no han sido aprovechados como el sector forestal y el textil. La competitividad también será lograda a través de una mejor gestión del recurso humano para mejorar sus conocimientos y destrezas, así como a través de la gestión de proyectos sostenibles enfocados en la comunidad vinculada y el cuidado del medio ambiente.

10.4 Futuro de la Organización

El Perú posee las condiciones necesarias para convertirse en un país modelo en Sudamérica para el año 2030, en el que será reconocido por su crecimiento sostenible, respetado por su sólida democracia y su identidad propia, y en donde los residentes se sientan orgullosos de pertenecer, crecer personal y profesionalmente, viviendo de manera digna en el

país. Bajo la condición de que las autoridades, residentes y empresas logren comprometerse con la visión, misión, objetivos de corto y largo plazo, y la implementación de las estrategias del presente plan, el país estará en condiciones de conseguir el futuro deseado.

El éxito del presente plan estratégico pasará necesariamente por la implementación de las estrategias que apunten de una manera moderna, eficiente y eficaz a fortalecer e incrementar las ventajas competitivas con las que hoy ya cuenta el país. Superados los problemas endémicos sociales como la corrupción, la informalidad, la inseguridad y el cortoplacismo, el país deberá enfocar su desarrollo considerando la calidad en sus procesos y la mejora continua con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población, atraer la inversión privada y diversificar cada vez más el sector productivo.

El presente plan también pone de manifiesto la necesidad de que el Perú aproveche de mejor manera las oportunidades relacionadas a la apertura de los mercados, la tecnología y la globalización teniendo en cuenta el cuidado de los recursos naturales y la biodiversidad que caracteriza su territorio. Al final de la implementación en 2030, el Perú deberá ser un país más competitivo, lo que debe reflejarse en su posición dentro del ranking del IMD, logrando un crecimiento económico que se verá reflejado en un mayor bienestar de su población.

Lo expresado anteriormente se resume en la Tabla 54, en la que se puede observar los aspectos tratados en los OLP, reflejando la situación actual y lo que debe alcanzarse al año 2030. Para cada OLP se presenta el enfoque que se le ha dado, siendo plasmados en los OCP.

El Perú se encuentra en la posición 55 de Ranking de Competitividad del IMD de 2017, luego de implementar el plan estratégico planteado para el año 2030 el Perú pasará como mínimo a la posición 25 del ranking. En la Figura 75 se muestran los cuatro pilares del Ranking de Competitividad tanto para el año 2017 como para 2030.

Tabla 54

Situación Actual y los OLP Alcanzados

OLP	Aspecto	Indicador	Unidad	Actual	Futura	Enfocado en:
OLP1	PBI	PBI per cápita	US\$	6,000	12,000	Minería, creación de CITEs y acuicultura
OLP2	Pobreza	Tasa de pobreza	%	22%	2%	Programas sociales, planificación familiar y servicios básicos
OLP3	Exportaciones	Exportaciones	Millones de US\$	35,000	120,000	Agricultura, diversificación productiva y ubicación estratégica del Perú
OLP4	Turismo	Turismo	Millones de turistas	3.5	12	Nuevos destinos turísticos e infraestructura
OLP5	Inversión	Nivel de inversión bruta	% PBI	24	30	Promoción e incentivos a la IED y privatización de empresas públicas
OLP6	Formalización del empleo	Tasa de empleo informal	%	70	35	Regulación laboral, regulación jurídica y fiscalización
OLP7	Seguridad ciudadana	Tasa de personas víctimas de algún hecho delictivo	%	30	10	Servicio policial y comisarías, servicio penitenciario y cooperación internacional
OLP8	Descentralización	Contribución del PBI Regional	%	50	70	Capacitación a autoridades y mayor presencia de entidades públicas en las regiones
OLP9	Educación	Presupuesto en Educación	% PBI	3.9	7	Infraestructura educativa, enseñanza, tasa de matrícula y analfabetismo, educación universitaria y técnica, y programas sociales
OLP10	Infraestructura	Inversión en Infraestructura	Millones de US\$	-	200,000	Infraestructura vial, portuaria, aeroportuaria y energética
OLP11	Salud	Presupuesto en Salud	% PBI	5.5	8	Infraestructura hospitalaria, servicios y seguros de salud
OLP12	Infraestructura digital	Infraestructura digital	% hogares	23	100	Cobertura de internet
OLP13	I+D	I+D	% PBI	0.2	2	Desarrollo tecnológico e inversión en I+D en universidades
OLP14	Estado	Indicador de Gobernanza	Puntaje de indicador	43	80	Reforma y gestión de las instituciones públicas, gobierno digital, regulación y sistema electoral

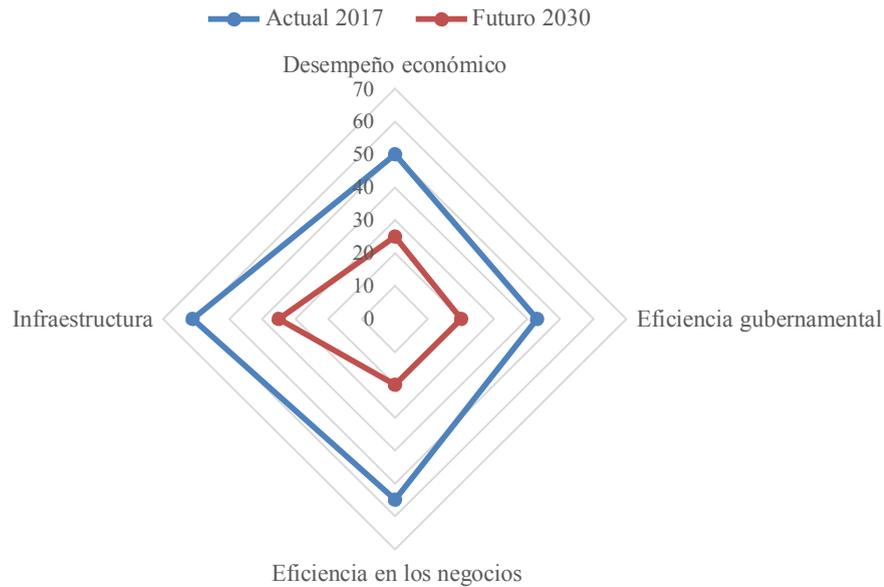


Figura 75. Posición del Perú según Ranking IMD 2017 vs. posición futura al año 2030.

Así mismo, al implementar el plan estratégico planteado la competitividad de las regiones del Perú mejorará, como se puede apreciar en la Figura 76, las regiones tendrán como puntación entre medio alto y muy alto.

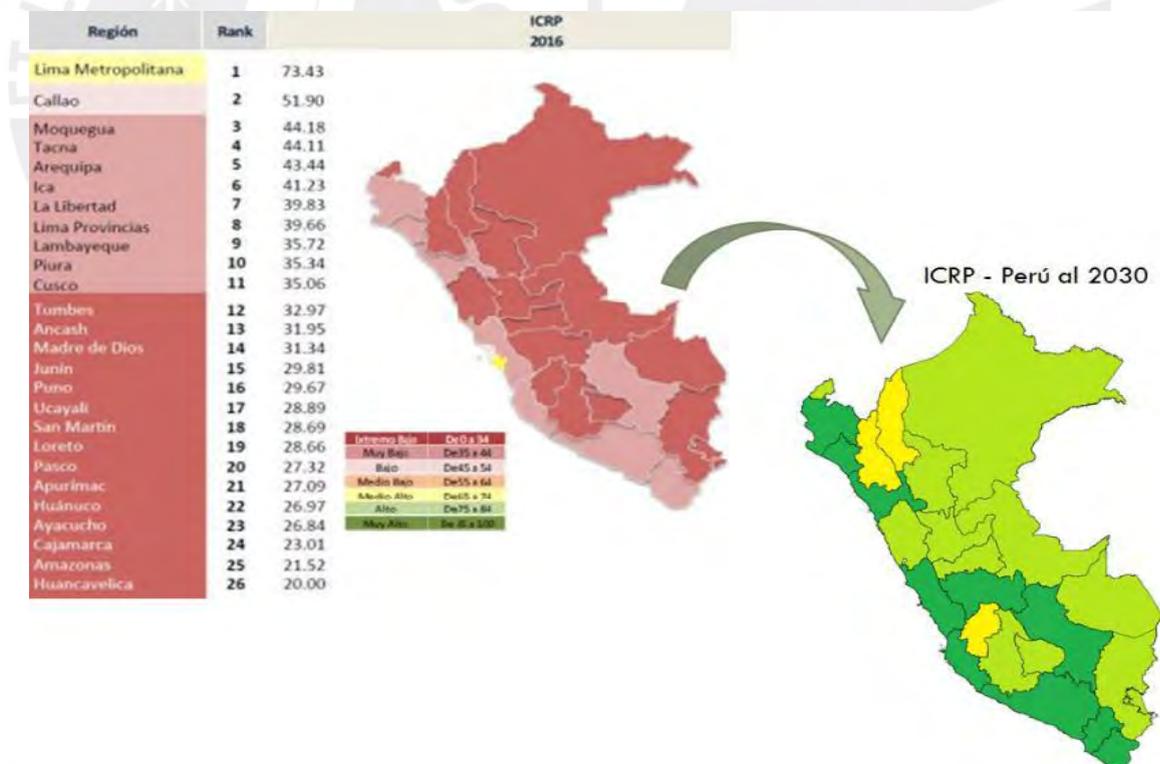


Figura 76. Ranking de las regiones del Perú (ICRP) posición futura al año 2030.

Adaptado de *Resultados del ICRP 2016* (p. 4), por CENTRUM Católica, 2016^a. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/56389585/resultados-del-icrp-2016>.

Referencias

Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas (ACFFAA) (2015). *Plan Estratégico de*

Compras, Período 2016-2021. Recuperado de

<http://www.infodefensa.com/archivo/files/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20de%20Compras%20de%20Defensa%202016-2021.pdf>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión) (2015). *Base Legal - Obras por*

Impuestos. Recuperado de

<http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5&sec=0>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión) (2016a). *Estadísticas de*

Inversión Extranjera. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión) (2016b). *Guías de Inversión*.

Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=7164&sec=1>

Alianza del Pacífico y Comunidad Andina: ¿pueden coexistir? (2013, 21 de noviembre).

Conexión ESAN. Recuperado de

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/11/21/alianza-pacifico-comunidad-andina/>

Appelbaum, B (2017). *Fed Raises Interest Rates for Third Time Since Financial Crisis*.

Recuperado de <https://www.nytimes.com/2017/03/15/business/economy/fed-interest-rates-yellen.html>

Apoyo Consultoría (2015). *Una Agenda de Desarrollo Tecnológico para el Perú del Bicentenario*. Recuperado de

http://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos/4flac-una-agenda-de-desarrollo-tecnologico-para-el-peru-del-bicentenario.pdf

Arancón, F. (2014, 7 de febrero). El modelo de bienestar nórdico (1/2). *El Orden Mundial en el Siglo XXI*. Recuperado de <http://elordenmundial.com/2014/02/07/el-modelo-de-bienestar-nordico-12/>

Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN) (2015). *Un Plan para salir de la pobreza: Plan Nacional de Infraestructura 2016 - 2025*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de

http://www.afin.org.pe/images/publicaciones/estudios/plan_nacional_infraestructura_2016_2025_2.pdf

Aumentó población que hace uso diario de internet durante el segundo trimestre de 2016 (2016c, 28 de septiembre). *Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/aumento-poblacion-que-hace-uso-diario-de-internet-durante-el-segundo-trimestre-de-2016-9329>

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) (2017). Recuperado de <http://www.servir.gob.pe/nosotros/quienes-somos/>

Autoridad Portuaria Nacional (APN) (2015a). *Memoria Institucional 2015*. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/site/wp-content/uploads/2016/03/pdf/38V4NN0LQDXCRTBCXQGPPSWLYAE6VZWRHB9F.pdf>

Autoridad Portuaria Nacional (APN) (2015b). *Actualización del Plan Nacional de Desarrollo Portuaria*. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/site/plan-nacional-de-desarrollo->

portuario/procesos-de-actualizacion-del-pndp/actualizacion-del-plan-nacional-de-desarrollo-portuario.aspx

Banco Central de Chile (2017). *Cuentas Nacionales*. Recuperado de

<http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2015). *Memoria 2015*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2016a). *Reporte de estabilidad financiera -*

Mayo 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-mayo-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2016b). *Riesgo País de Perú es el más bajo en la región en lo que va del año*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2016/nota-informativa-2016-09-23.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2017a). *Reporte de inflación - Marzo 2017:*

Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018. Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/report-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2017b). *Resumen Informativo Semanal N° 19*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/resumen-informativo-19-2017.pdf>

Banco de la República – Colombia (BANREP) (2017). *PIB. Metodología año base 2005*.

Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/pib>

Banco Mundial (2016a). *Perú*. Recuperado de

<http://siteresources.worldbank.org/INTLAC/Images/PER30376.jpg>

Banco Mundial (2016b). *Gasto público en educación, total (% del PIB)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?contextual=default&end=2014&locations=BO-BR-CL-CO-PE-PY-UY-VE-AR-EC-ZJ&start=2007&view=chart>

Banco Mundial (2016c). *Mejora en el suministro de agua (% de la población con acceso)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SH.H2O.SAFE.ZS?locations=OE-PE-CL-BR-AR-BO-CO-EC-UY-PY-VE&view=chart>

Banco Mundial (2016d). *Crecimiento del PIB (% anual)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2015&locations=AR-BO-BR-CL-CO-EC-ZJ-PE-PY-UY-VE&start=2008&view=chart>

Banco Mundial (2016e). *Informe sobre el desarrollo mundial 2016: Dividendos digitales*. Washington, DC: Autor. Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/658821468186546535/pdf/102724-WDR-WDR2016Overview-SPANISH-WebResBox-394840B-OUO-9.pdf>

Banco Mundial (2016f). *Connecting to Compete 2016. Trade Logistics in the Global Economy*. Recuperado de https://wb-lpi-media.s3.amazonaws.com/LPI_Report_2016.pdf

Banco Mundial (2016g). *Worldwide Governance Indicators*. Recuperado de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#reports>

Bandyopadhyay, S., Sandler, T., y Younas, J. (2013). *Foreign direct investment, aid, and terrorism*. *Oxford Economic Papers*, 66(1). Recuperado de https://oup.silverchair-cdn.com/oup/backfile/Content_public/Journal/oep/66/1/10.1093_oep_gpt026/1/gpt026.pdf?Expires=1498522718&Signature=UCoMY51U1uOMm7dpG2KD4rFJliGBjxQc9b2VM4FmXJ6qDU~6~UAPtVhrod1ZbpYMN689p6jt0uKSMuzc24tyKrZMAaOU

XSJwoOe6-

hte7jfqQoJbAiJIULOEZorjV63rMZ80nxAhsbNCf9yVu9DmUGpSaSN9pjEZ0clEnF
zF53l-

AfbPy8egxnMejeJ4wMMKVkayEBAmAZFoO373p8WGhZAXxXLpJLV7nIBQln0

DbnQU02JWIQHVIBTeV~yJ82iDZYpzjUNYvixS~NGCw-

nxqWJ7wXKaSiRiyQpsWQVPt-

m8azqFS9erm93~2BuVlbo4Rx~nuipuJ952iXAGV2F9yg__&Key-Pair-

Id=APKAIUCZBIA4LVPVW3Q

Bichara, P. (2017). ¿Cuánto le debe Estados Unidos a China? *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/cuanto-le-estados-unidos-china>

Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA) (2015). *Informe de Coyuntura: Junio 2015*. Recuperado de http://camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_la_productividad_y_su_influencia_en_los_ingresos._junio_2015.pdf

Camou, A. (2001). Estudio preliminar. En A. Camou, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) e Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (IISUNAM) (Eds.) *Los desafíos de la gobernabilidad* (pp. 15-58). México DF, México: Plaza y Valdés.

Celasun, O., Grigoli, F., Honjo, K., Kapsoli, J., Klemm, A., Lissovolik, B., Luksic, J., Moreno-Badia, M., Pereira, J., Poplawski-Ribeiro, M., Shang, B., & Ustyugova, Y. (2015). *Política fiscal en América Latina: Lecciones y legados de la crisis financiera mundial*. Recuperado de <http://www.imf.org/~media/websites/imf/imported-publications-loe-pdfs/external/spanish/pubs/ft/sdn/2015/sdn1506s.ashx>

Centro de Investigación en Geografía Aplicada (CIGA) (2015). *La Globalización en el Perú*.

Recuperado de <http://ciga.pucp.edu.pe/noticias-y-eventos/noticias/la-globalizacion-en-el-peru/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2016a). *Plan Bicentenario: El*

Perú hacia el 2021. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2016b). *El Perú en los*

Indicadores Mundiales (2a ed.). Lima, Perú: Autor. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/el-peru-en-los-indicadores-mundiales

CENTRUM Católica (2016a). *Resultado del ICRP 2016*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de

<https://www.yumpu.com/es/document/view/56389585/resultados-del-icrp-2016>

CENTRUM Católica (2016b). *Ranking de Competitividad Mundial 2016. Análisis 2008 -*

2016. Recuperado de

http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf

CENTRUM Católica (2017). *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2017*.

Lima, Perú: Autor. Recuperado de

<https://www.yumpu.com/es/document/view/58648284/resultados-imd-2017>

Céspedes, N. (2015). Crecer no es Suficiente para Reducir la Informalidad. *Serie de*

Documentos de Trabajo DT. N° 2015-005, 1-30. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2015/documento-de-trabajo-05-2015.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) (2017a).

Ranking de países. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Pais.aspx

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) (2017b).

¿Quiénes somos? Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/imgs-pp/pp/0-institucional.jpg>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2015). *La Inversión*

Extranjera Directa en América Latina y el Caribe, 2015. Santiago de Chile, Chile:

Organización de las Naciones Unidas (ONU). Recuperado de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38214/4/S1500535_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2016a). *Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe 2016*. Recuperado de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40528/6/S1601049_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2016b). *La Inversión*

Extranjera Directa en América Latina y el Caribe, 2016. Santiago de Chile, Chile:

Organización de las Naciones Unidas (ONU). Recuperado de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40213/7/S1600664_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2016c). *Panorama Social de América Latina, 2015*. Santiago de Chile, Chile: Organización de las Naciones Unidas (ONU). Recuperado de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39965/4/S1600175_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), & Comisión de

Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) (2016). *Evaluaciones del desempeño ambiental. Perú 2016: Aspectos destacados y recomendaciones*. Santiago de Chile,

Chile: Organización de las Naciones Unidas (ONU) y Comisión de Cooperación y

Desarrollo Económicos (OCDE). Recuperado de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40171/1/S1600313_es.pdf

Comunidad Andina (CAN) (2016). *Reseña Histórica*. Recuperado de

<http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=195&tipo=QU&title=resena-historica>

CONFIEP se compromete a trabajar con centrales sindicales en reducir informalidad, promover capacitaciones y generar empleo (2015, 29 de abril). *Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP)*. Recuperado de <http://www.confiep.org.pe/articulos/comunicaciones/confiep-se-compromete-a-trabajar-con-centrales-sindicales-en-reducir-informalidad-promover-capacitaciones-y-generar-empleo>

Congreso de la República del Perú (2016). *Funciones*. Recuperado de

<http://www.congreso.gob.pe/funciones/>

Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente Democrático, Lima, Perú. 29 de diciembre de 1993.

Contraloría General de la República (2017a). *Qué es la Contraloría*. Recuperado de

http://www.contraloria.gob.pe/wps/portal/portalcgrnew/siteweb/contraloria/queeslacontraloria!/ut/p/b1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOLdXf29TZwNjAz8_QNNDzNjUKNDB2DDEyDDYEKIoEKDHAARwNC-r30o9Jz8pOAVoXrR-FTbOZsDFWaxzI_j_zcVP2C3IjK4IB0RQDPz7Xy/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

Contraloría General de la República (2017b). *Denuncias – Estadísticas*. Recuperado de

http://www.contraloria.gob.pe/wps/portal/portalcgrnew/siteweb/denuncias/stadistica_s_inad!/ut/p/b1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOKNDIyNjZ1DzDydgwPNDRwD_VzNLJy8jd2DjIEKIoEKDHAARwNU_SZhRqYGjl6GBr6WZiYGGJiEGUP3urv7eJs4GRgb-_oEmBp7mRqFGho5BBmbOxsTpx6OAgPu99KPSK_KTgF4N148CK8bnFrACfJ7Fa

4Knm6fR35uqn5BbmhoRGWwp66joiAyoJ9nA!!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSE
h/

- Cotler, J. (2015, 29 de junio). La democracia y el Estado en Perú. *Estudios de Política Exterior*. Recuperado de <http://www.politicaexterior.com/latinoamerica-analisis/la-democracia-y-el-estado-en-peru>
- Cox, J., & Orrego, F. (2015). La remuneración mínima vital (RMV) en el Perú. *Revista Moneda*, 163(1), 38-42. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-163/moneda-163-08.pdf>
- Crabtree, J., & Thomas, J. (Eds.) (2000). *El Perú de Fujimori: 1990-1998*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico (UP) & Instituto de Estudios Peruanos (IEP). Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/145/CrabtreeJohn1999.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.
- Datum Internacional (2016). *Calificación de la educación pública y privada que se imparte en el Perú*. Recuperado de <http://www.datum.com.pe/estudios>
- Edery, D. (2016). *Reporte de las Exportaciones de Servicios*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Reporte%20de%20las%20exportaciones%20de%20servicios%202015.pdf>
- Embajada del Perú en Suiza (2016). *Perú: Ubicación, Geografía y Clima*. Recuperado de <http://www.embaperu.ch/sobre-el-peru/informacion/peru-ubicacion-geografia-y-clima>
- EY (2015). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016*. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru/

- EY (2016a). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)
- EY (2016b). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017 Edición Multiregional del Norte*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-inversion-multiregional-norte-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-inversion-multiregional-norte-peru-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-inversion-multiregional-norte-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-inversion-multiregional-norte-peru-2016-2017.pdf)
- Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (FITEL) (2016). *Fondo de Inversión en Telecomunicaciones - FITEL*. Recuperado de <http://www.fitel.gob.pe/pg/fondo-inversion-telecomunicaciones-fitel.php>
- Fondo Monetario Internacional (FMI)(2016b). *Globalización: Incluidos y excluidos*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2016/12/pdf/fd1216s.pdf><https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2016/12/pdf/fd1216s.pdf>
- Franco, D. (2013). Singapur: El pequeño gigante del Sureste Asiático. *Revista Digital Mundo Asia Pacífico*, 2(3), 15-21. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/map/article/view/2211/2127>
- Global Firepower (GFP) (2017). *Countries Ranked by Military Strength (2017)*. Recuperado de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>
- Gobierno Regional de Amazonas (2016). *Informe del Estado del Ambiente Región Amazonas-2016*. Recuperado de <http://siar.regionamazonas.gob.pe/download/file/fid/61062>
- Hernández, C. (2016). Identidad cultural en el Perú: antecedentes, diferencias entre regiones e influencia del modernismo. *Educare et Comunicare*, 6(1), 87-93. Recuperado de <http://publicaciones.usat.edu.pe/index.php/educare/article/view/316/312>

- Hübbe, T. (2014). La corrupción ante una sociedad globalizada. *DÍKÉ. Revista de Investigación en Derecho, Criminología y Consultoría Jurídica*, 8(15), 79-100.
Recuperado de <http://www.apps.buap.mx/ojs3/index.php/dike/article/view/165/167>
- IMD World Competitiveness Center (2017). *IMD World Digital Competitiveness Ranking 2017*. Recuperado de https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/world_digital_competitiveness_yearbook_2017.pdf
- Índice Mundial de Innovación 2017: Suiza, Suecia, los Países Bajos, los EE.UU. y el Reino Unido encabezan el ranking anual (2017). *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)*. Recuperado de http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2017/article_0006.html
- Informe Mundial 2016: la “política del miedo” amenaza los derechos (2016, 27 de enero). *Human Rights Watch*. Recuperado de <https://www.hrw.org/es/news/2016/01/27/informe-mundial-2016-la-politica-del-miedo-amenaza-los-derechos>
- Institute for Economics and Peace (IEP) (2016). *Global terrorism Index 2016, Measuring and understanding the impact of terrorism*. Recuperado de <http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2016/11/Global-Terrorism-Index-2016.2.pdf>
- Instituto de Defensa Legal (IDL) (2016). *Seguridad Ciudadana. Informe Anual 2016*.
Recuperado de <http://www.seguridadidl.org.pe/sites/default/files/Informe%20Anual%20de%20Seguridad%20Ciudadana%202016.pdf>
- Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico (INGEMMET) (2016). *Volcanes del Perú*.
Recuperado de http://ovi.ingemmet.gob.pe/?page_id=104

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015a). *Perú: Síntesis Estadística 2015*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1292/ibro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015b). *Estado de la Población Peruana 2015*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1251/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015c). *Gasto en el Sector Educación, Gasto destinado sector educación*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/expenditure-of-education-sector/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016a). *Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2015*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1347/ibro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016b). *Perú: Síntesis Estadística 2016*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1391/ibro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016d). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones – Informe Técnico No2*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017a). *Principales indicadores macroeconómicos*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017b). *Estadísticas de Seguridad Ciudadana – Informe Técnico No 2*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/seguridad_ciudadana_mar2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017c). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones – Informe Técnico No 2*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017d). *Producción Nacional – Informe Técnico No 5*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-n05_produccion-nacional-mar2017.pdf

Instituto Nacional de la Calidad (INACAL) (2015). *Diagnóstico sobre las potencialidades de la infraestructura de la calidad en el sector forestal peruano*. Recuperado de <https://www.inacal.gov.pe/repositorioaps/data/1/1/2/jer/estudios-economicos/files/Informe-IC-Forestal-revisado-24%2002-2016.pdf>

Instituto para la Democracia y Asistencia Electoral (IDEA Internacional), & Asociación Civil Transparencia (2008). *Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)

- Instituto Peruano de Economía (IPE) (2016). *Banco Mundial*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/content/banco-mundial>
- Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) (2016). *CITE - Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica*. Recuperado de <http://www.itp.gob.pe/index.php/mapa-de-cite>
- Jurado Nacional de Elecciones (JNE) (2005). *La cifra repartidora en los procesos electorales en el Perú*. Recuperado de <http://portal.jne.gob.pe/informacioninstitucional/educivicaelectoral/marteselectorales/cifraRepartidora.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Kearney, J. (2010). Food consumption trends and drivers. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 365(1554), pp.2793-2807. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2935122/>
- Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).
- Ley 29158. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. Congreso de la República del Perú (2007).
- Ley 29904. Ley de promoción de la banda ancha y construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica. Congreso de la República del Perú (2012).
- Ley 30309. Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica. Congreso de la República del Perú (2015).
- Mapas del Mundo (2014). *Mapa Político del Perú*. Recuperado de <http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/peru/peru-mapa.html>
- Mardones, F. (2016). ¿Es la tecnología el mayor aliado para la rentabilidad del sector de comercio exterior? *COMEXPERÚ Negocios Internacionales*, 19(1), 20-21.

Recuperado de

<http://www.comexperu.org.pe/media/files/revista/Julio2016/index.html>

Marín, P. (2015, 14 de diciembre). Capacitación y desafíos de la gestión pública. *El Peruano*.

Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-capacitacion-y-desafios-de-gestion-publica-36421.aspx>

Más del 80% de empresas peruanas invirtió en innovaciones tecnológicas durante el 2015

(2016). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/mas-80-empresas-peruanas-invirtio-innovaciones-tecnologicas-durante-2015-2153935>

McCarthy, M. A., & Musset, P. (2016). A Skills beyond School Review of Peru. *OECD*

Reviews of Vocational Education and Training. París, Francia: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Recuperado de

http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/a-skills-beyond-school-review-of-peru_9789264265400-en#.WCJVQ_nhDIU#page105

Medina, A., & Iberico, J. (2011). Educación básica en el Perú: Situación actual y propuestas de política. *Revista Moneda*, 148(1), 21-24. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/Moneda-148/Moneda-148.pdf>

Merzthal, J. (2016, 13 de enero). ¿Por qué no somos un país industrializado? *Conexión*

ESAN. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/01/13/porque-somos-pais-industrializado>

Mijares, V. M. (2011). Consejo de Defensa Suramericano: obstáculos para una alianza operativa. *Politeia*, 34(46), 1-46. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170022376001>

Mincetur: Choquequirao permitirá impulso Turístico bi regional en Apurímac y Cusco

(2017c, 11 de enero). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)*.

Recuperado de

http://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/1112017102026_547.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2015). *Plan Estratégico Nacional Exportador 2025*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2017a). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2017b). *Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=73

Ministerio de Cultura (2016). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/informacioninstitucional/quienessomos>

Ministerio de Defensa (2005). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_II.pdf

Ministerio de Defensa (2008). *Tsunamis*. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.minam.gob.pe/biam/bitstream/handle/minam/1720/BIV01491.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2016a). *Acuerdos comerciales*. Recuperado de <https://mef.gob.pe/es/acuerdos-comerciales/acuerdos-comerciales>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2016b). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2017). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf
- Ministerio de Educación (MINEDU) (2015). *Evaluación Censal de Estudiantes 2015 (ECE 2015)*. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/evaluacion-censal-de-estudiantes-ece-2015>
- Ministerio de Educación (MINEDU) (2017a). *Lenguas Originarias del Perú*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/campanias/lenguas-originarias-del-peru.php>
- Ministerio de Educación (MINEDU) (2017b). *¿Cuánto aprenden nuestros estudiantes? Resultados de la ECE 2016*. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Resultados-Nacionales-2016.pdf>
- Ministerio de Energía y Minas (MINEM) (2017). *Boletín estadístico del subsector minero*. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2017/ENERO.pdf>
- Ministerio de la Producción (PRODUCE) (2016). *Programa de Apoyo a Clusters*. Recuperado de <http://www.innovateperu.gob.pe/convocatorias/por-categorias/concursos-para-empresas/175-programa-de-apoyo-a-clusters>
- Ministerio de la Producción (PRODUCE) (2017). *Catastro Acuícola Nacional*. Recuperado de <http://catastroacuicola.produce.gob.pe/web/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) (2016). *Declaración Conjunta del Encuentro Presidencial y X Gabinete Binacional Perú-Ecuador*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/Noticias/Paginas/DC-025-16.aspx>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA) (2015). *Informe Anual del Empleo en el Perú 2014*. Recuperado de

http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2014.pdf

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA) (2017). *Terminología*.

Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=165&tip=909>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (2016a). *Anuario Estadístico 2015*.

Lima, Perú: Autor. Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2015.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (2016b). *Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica*. Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/proyectos/red_dorsal.html

Ministerio del Ambiente (MINAM) (2015). *Perú País de Bosques*. Recuperado de

http://www.minam.gob.pe/politicas/wp-content/uploads/sites/17/2015/03/4.-Bosques-Per%C3%BA-Bosques_reuni%C3%B3n-con-GRs-04_03_2015.pdf

Ministerio del Ambiente (MINAM) (2016a). *¿Por qué el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático?* Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/por-que-el-peru-es-el-tercer-pais-mas-vulnerable-al-cambio-climatico>

Ministerio del Ambiente (MINAM) (2016b). *Áreas Naturales Protegidas del Perú (2011-2015)*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/informessectoriales/wp-content/uploads/sites/112/2016/02/ANP080616.pdf>

- Ministerio del Ambiente (MINAM) (2016c). *La situación del agua en el Perú*. Recuperado de <http://cambioclimatico.minam.gob.pe/manejo-de-la-tierra-y-el-agua/manejo-del-agua/la-situacion-del-agua-en-el-peru/>
- Ministerio del Ambiente (MINAM) (2016d). *Impactos del Cambio Climático sobre el agua*. Recuperado de <http://cambioclimatico.minam.gob.pe/manejo-de-la-tierra-y-el-agua/manejo-del-agua/impactos-del-cc-sobre-el-agua/>
- Ministerio del Interior (MININTER) (2013). *Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018*. Recuperado de <https://www.mininter.gob.pe/pdfs/Plan.Nacional.Seguridad.Ciudadana.2013-2018.pdf>
- Nielsen (2015). We are what we eat. *Healthy eating trends around the world*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/nielseninsights/pdfs/Nielsen%20Global%20Health%20and%20Wellness%20Report%20-%20January%202015.pdf>
- Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú (OCM) (2016). *18° Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú – Reporte primer semestre 2016*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://www.conflictosmineros.org.pe/?q=reportes/13/07/2016/18-observatorio-de-conflictos-mineros-en-el>
- Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI) (2016). *Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática*. Recuperado de <http://www2.pcm.gob.pe/EstructuraOrg/ongei.html>
- Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) (2017). *Nosotros / ¿Quiénes somos?* Recuperado de <https://www.web.onpe.gob.pe/nosotros/>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2015). World Population Prospects: The 2015 Revision, Key Findings and Advance Tables. *Working Paper No. ESA/P/WP.241*, 1-59. Recuperado de https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key_Findings_WPP_2015.pdf

- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2017). *Conflictos y Recursos*. Recuperado de <http://www.un.org/es/peacekeeping/issues/environment/resources.shtml>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2002). *FAOSTAT – Joint WHO/FAO Expert Consultation on Diet, Nutrition and the Prevention of Chronic Diseases*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/005/ac911e/ac911e05.htm>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2016). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2016. Contribución a la seguridad alimentaria y la nutrición para todos*. Roma, Italia: Autor. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i5555s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2017). *FAOSTAT – Value of Agricultural Production*. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QV/visualize>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2015). *Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo 2015*. París, Francia: Autor. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002324/232435s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2016a). *Informe de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo de los Recursos Hídricos en el Mundo 2016: Agua y Empleo*. París, Francia: Autor. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002441/244103s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2016b). *¿Cuánto invierte su país en I+D?* Recuperado de http://www.uis.unesco.org/_LAYOUTS/UNESCO/research-and-development-spending/#!lang=es

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2017). *World Heritage List*. Recuperado de <http://whc.unesco.org/es/list>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo. Tendencias 2016*. Ginebra, Suiza: Autor. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443505.pdf
- Organización Mundial de la Salud (OMS) (2016). *Indicadores básicos. Situación de Salud en las Américas*. Recuperado de <http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/31288/IndicadoresBasicos2016-spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Organización Mundial del Comercio (OMC) (2017). *Facilitación del comercio*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tradfa_s/tradfa_s.htm
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2015a). *Pisa 2015. Resultados clave*. Recuperado de <https://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus-ESP.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2015b). *Multi-dimensional Review of Peru. Volume 1. Initial Assessment*. París, Francia: Autor. Recuperado de http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/development/multi-dimensional-review-of-peru_9789264243279-en#.WUc-LRPhC34#page1
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2016). *Estudio multidimensional del Perú Volumen 2. Análisis detallado y recomendaciones*. Recuperado de https://www.oecd.org/dev/americas/RESUMEN_EJECUTIVO_MDCR_Peru.pdf

- Perspectivas de la economía mundial al día. Actualización de las proyecciones centrales (2016a). *Fondo Monetario Internacional (FMI)*. Recuperado de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2016/update/02/pdf/0716s.pdf>
- Perú superará al 2050 los cinco millones de adultos mayores (2016c, 10 de octubre). *Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/articulos/peru-superara-al-2050-los-cinco-millones-de-adultos-mayores>
- Perú Travel (2016). *Sobre Perú. Historia Peruana. Veinte mil años de civilización*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru.aspx>
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid, España: Pirámide.
- Portocarrero, G., & Saenz, M. (2005). La mentalidad de los empresarios peruanos: una aproximación a su estudio. *Documento de Trabajo*, 67, 1-59. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/220/DT67.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Presidencia de la República del Perú (2016). *Biografía*. Recuperado de <https://www.presidencia.gob.pe/biografia-pedro-pablo-kuczynski>
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) (2014). *Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres PLANAGERD 2014-2021*. Recuperado de <http://www.cenepred.gob.pe/web/download/PLANAGERD%202014-2021.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) (2017). *Portal del Estado Peruano*. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2016). *Informe sobre Desarrollo Humano 2016*. Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) (2015). *Informe Anual 2014*. Recuperado de https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/9420/-UNEP_2014_Annual_Report-2015UNEP_Annual_Report_2014_Production_LQ.pdf.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) (2016). *Informe Anual 2015*. Recuperado de https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/7544/-UNEP_Annual_Report_2015-2016UNEP-AR-2015-_ES_web.pdf.pdf?sequence=11&isAllowed=y
- Pronósticos del Banco Mundial: Por primera vez la pobreza mundial se situará por debajo del 10%, y persisten grandes obstáculos para ponerle fin a más tardar en 2030 (2015, 4 de octubre). *Banco Mundial*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2015/10/04/world-bank-forecasts-global-poverty-to-fall-below-10-for-first-time-major-hurdles-remain-in-goal-to-end-poverty-by-2030>
- Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana (RICYT) (2014). *Indicadores por País*. Recuperado del <http://db.ricyt.org/query/PE/1990,2014/calculados>
- Repunte del 2,7 % en el crecimiento mundial pese a la escasez de inversión (2017, 10 de enero). *Banco Mundial*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/01/10/global-growth-edges-up-to-2-7-percent-despite-weak-investment>
- Rumbo Minero (2016). *Minería Peruana 2017: Proyecciones de los Top*. Recuperado de <http://www.rumbominero.com/ED99/RM99-comprimido.pdf>

- Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA) (2016). *Análisis de la competitividad regional del mercado de frutas*. Recuperado de <http://www.sieca.int/PortalData/Documentos/D1CCB65B-6EDD-4FC4-92E5-609EFCF1E227.pdf>
- Segura, A. (2015). *Agenda de Competitividad 2014-2018: avances y retos a noviembre del 2015*. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/Institucional/PPT-Avance-Agenda-Competitividad-A_Diciembre_2015.pdf
- Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) (2017). *¿Qué es un ANP?* Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/ques-es-un-anp>
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI) (2017). *El Fenómeno “El Niño”*. Recuperado de <http://www.senamhi.gob.pe/?p=0814>
- Silva, C. (2017). Odebrecht: Nunca más con la plata del pueblo. *Signos*. (12), 6-7. Recuperado de http://www.justiciaviva.org.pe/new/wp-content/uploads/2017/03/3_Art%C3%ADculo-Odebrecht_SIGNOS.pdf
- Sistema de las Naciones Unidas en el Perú (2016). *Sistema de las Naciones Unidas en el Perú*. Recuperado de <http://onu.org.pe/onu-en-el-peru>
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) (2017). *Corea del Sur: Una potencia tecno-económica emergente. Relaciones económicas, comerciales y de cooperación con América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.sela.org/media/2464249/corea-del-sur-carlos-moneta-2017.pdf>
- Sociedad Nacional de Industrias (SNI) (2016). *Reporte sectorial N° 10 – Industria de productos textiles*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Noviembre-2016-Industria-de-productos-textiles.pdf>
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) (2017). *Creación*. Recuperado de <http://www.sunafil.gob.pe/creacion.html>

Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD) (2016). *Anuario Estadístico 2016*.

Recuperado de

<http://portales.susalud.gob.pe/documents/102363/129001/ANUARIO+2016+final+160725.pdf/7cde9f4e-92a5-4974-8453-a0f4a995811c>

Telecomunicaciones seguirán con su crecimiento sostenido (2008, 26 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/edicionimpresa/Html/2008-11-26/telecomunicaciones-seguiran-su-crecimiento-sostenido.html>

Torres, V. (2015). *Minería Ilegal e Informal en el Perú: Impacto Socioeconómico*. Lima, Perú: CooperAcción – Acción Solidaria para el Desarrollo. Recuperado de http://cooperaccion.org.pe/main/images/derechos_colectivos/Libro_Mineria_Ilegal,%20Victor%20Torres%20Cuzcano.pdf

Unión de Naciones Suramericanas (2016). *Consejo de Defensa Suramericano*. Recuperado de <http://www.unasur.org/es/consejo-defensa-suramericano>

United Cacao (2016). *Mercado Mundial de Cacao*. Recuperado de <http://www.unitedcacao.com/index.php/es/corporate-profile-es/global-cocoa-market-es>

U.S. Census Bureau (2016). *International Data Base. World Population: 1950-2050*. Recuperado de

<https://www.census.gov/population/international/data/idb/worldpopgraph.php>

U.S. Geological Survey (2017). *Mineral commodity summaries 2017*. Recuperado de <https://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/mcs/2017/mcs2017.pdf>

Villasante, M. (2016). Las graves consecuencias del Brexit: triunfo del populismo de derecha e inicio de la desintegración británica. *Instituto de Democracia y Derechos Humanos (IDEHPUCP)*. Recuperado de

<http://idehpucp.pucp.edu.pe/comunicaciones/opinion/las-graves-consecuencias-del-brexite-triunfo-del-populismo-de-derecha-e-inicio-de-la-desintegracion-britanica>

Vinelli, M. (2016, 6 de junio). El Perú y las agroexportaciones en el entorno mundial. *CNN Español*. Recuperado de <http://cnnespanol.cnn.com/2016/06/06/el-peru-y-las-agroexportaciones-en-el-entorno-mundial/#0>

World Airport Awards (2016). *Full results for the 2016 World Airport Awards, featuring the top 10 airport ratings for each award category*. Recuperado de http://www.worldairportawards.com/Awards/airport_award_winners_2016.html

World Economic Forum (WEF) (2016a). *The Global Information Technology Report 2016*. Ginebra, Suiza: Autor. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf

World Economic Forum (WEF) (2016b). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: Autor. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf

World Economic Forum (WEF) (2017). *EAPI 2017 in Numbers*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-energy-architecture-performance-index-2017/wp-content/blogs.dir/113/mp/files/pages/files/eapi17-pull-out-poster-.pdf>

World Justice Project (WJP) (2016). *Rule of Law Index 2016*. Washington, DC: Autor. Recuperado de https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/RoLI_Final-Digital_0.pdf

World Travel Award (2015). *World's Leading Culinary Destination 2016*. Recuperado de <https://www.worldtravelawards.com/award-worlds-leading-culinary-destination-2016>

.Apéndice A

Presentación de la Sustentación de Tesis

Visión y Misión de Perú SA

Puesto 25 ranking IMD

Estado eficiente, transparente, descentralizado y ético

Ganar el fondo del desarrollo económico y social de su población

Diversificación productiva de los sectores de minería, agrícola, turismo y energía

MEFE

8 oportunidades

7 amenazas

MEFI

8 fortalezas



10 debilidades



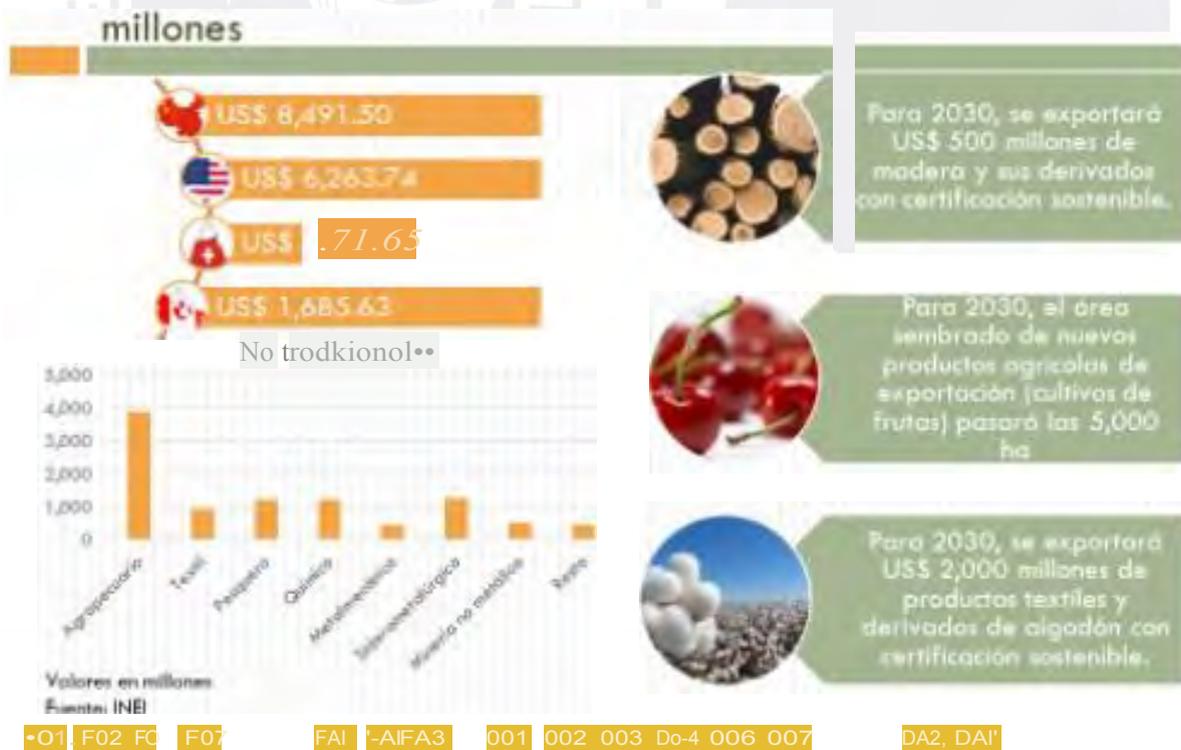
Estrategias Retenidas



Situación actual y futuro deseado

OLP	Aspecto	Indicador	Actual	Futuro
OLP1	PBI	PBI per cápita (US\$)	6,000	12,000
OLP2			22%	2%
OLP3	Exportaciones	Exportaciones (Millones de US\$)	10,000	120,000
OLP4	Trismo	Trismo (de US\$1)	3.5	12
OLP5	Inversión bruta	Inversión bruta (%PN)	2.2	10
OLP6	Fomento del empleo	Empleo formal (%)	70	
OLP7	Desempleo	Desempleo (16 años o más)	30	10
OLP8	Control de la inflación	Control de la inflación (%)	80	70
OLP9	Educación	Presupuesto en Educación (%PBI)	3.9	7
OLP10	Industria	Industria (Millones de US\$)		200,000
OLP11	Solud	Punto en Solud (%PBI)	5.5	0
OLP12	Infraestructura digital	Infraestructura digital (%hogares)	23	100
OLP13	I+D	I+C (%PBI)	0.2	2
OLP14	Gobierno	Índice de Gobierno (puntos)	43	80

OLP3: Cuadruplicar el monto de las exportaciones. En 2015, las exportaciones ascendían a US\$ 35,000 millones



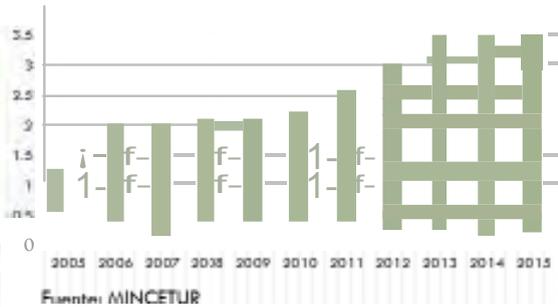
OLP4: El número de turistas extranjeros será de 12 millones anuales. En 2015, la cifra alcanzó los 3.5 millones

1. Para el 2030, habrá al menos dos empresas ofreciendo cruceros de 3 estrellas entre Iquitos y Mancos.

Para 2030, habrá al menos dos empresas ofreciendo cruceros de 3 estrellas entre Iquitos y Mancos.

Para el 2025, se triplicará la cantidad de turistas a las ANP en sierra y selva.

Turistas extranjeros (Millones)



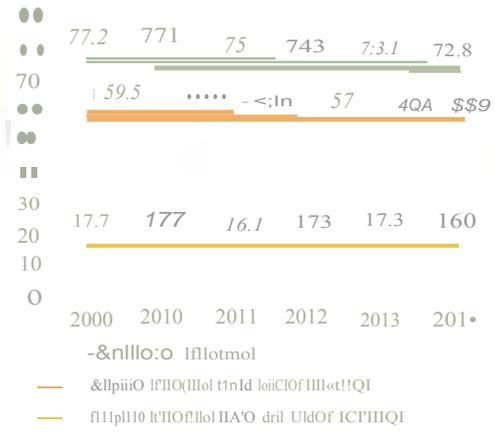
O1, O2, F03, FO+i, FAI, FA2, 001, 002, 003, 00+i, DOS, 0>6, 007, OA2, OA4

OLP6: Reducir la tasa de empleo informal a 35%. En 2015, la tasa es alrededor del 70%

Para 2030, se reducirán los costos laborales no salariales a un 35% del salario bruto.

Para 2021, la remuneración mínima vital será calculado de acuerdo al sector productivo.

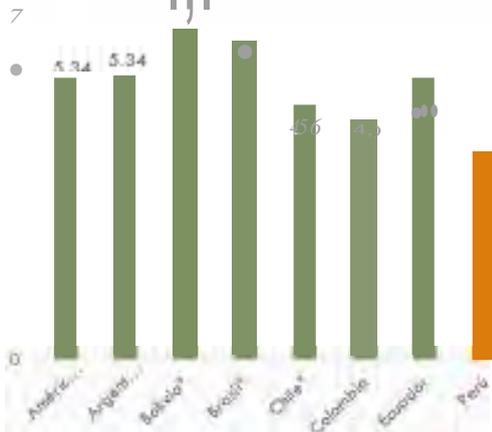
Para 2020, la SUNAFIL triplicará el número de empresas fiscalizadas para la detección de la informalidad laboral.



f01, FOJ, FOJ,F04, FOJ, FAI, FAJ, 001, 00J, 001004, 006, 007, D.C.OA.J, OAI

OLP9: Incrementar la inversión en educación a un mínimo del 7% del PSI. A 2016, el presupuesto del sector educación representaba el 3.9% del PBI

% de Inversión del PSI en educación



Fuente: Banco Mundial

FO F02 F03 F04 F07

FA1, FA2

DOI 002 003 DOS 006

OAIOA20A3



alumno b r6no1r con un !
avanzado on ol conocimoi\To dol
idioma ittgl's alterminar lo

tQCUM.lorio,



Para 2025, se construirán tres centros de alto rendimiento para el entrenamiento profesional de deportistas.



Por 2021, o 100% o la' universidad del poi
oncoi\Troron cort1f1codopor lo
SUNE-DU poro fi.M'licionar bajo
ostóndoros: do cotldod.

OLP7: Reducir la tasa de personas víctimas de algún hecho delictivo a menos del 10% anual. En el 2016, la tasa fue de 30%.



Para el 2025, el 100% de las comisarías estarán debidamente «equipadas» e interconectadas entre sí.



Para el 2020, el Perú tendrá 200 habitantes por policía.





Fvcmteo INE1



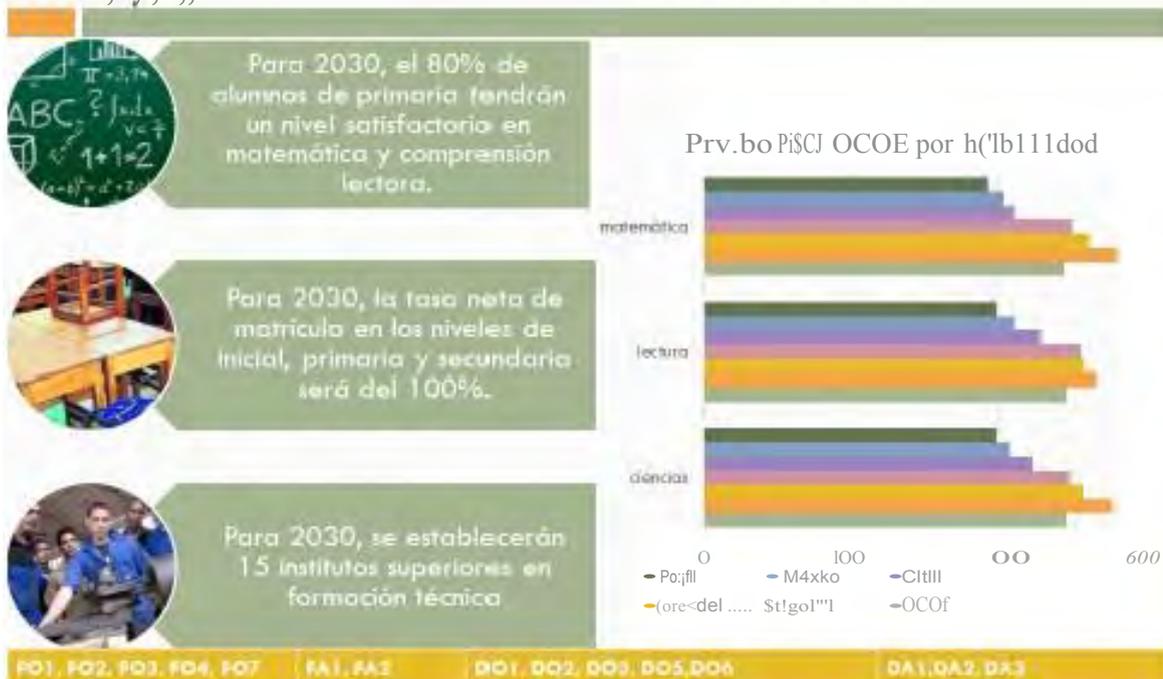
Para el 2020, EE.UU. y la Unión Europea participarán activamente en la lucha contra el narcotráfico.

002, 003, 005, 006

0A9, 0A*



OLP9: Incrementar la inversión en educación a un mínimo del 7% del PSI. A 2016, el presupuesto del sector educación es el 3.9% del PBI

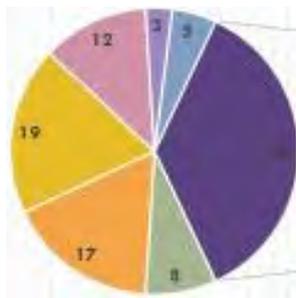


OLP10: Invertir aprox. US\$ 200 mil millones al 2030 para reducir la brecha en infraestructura.



OLP10: Invertir aprox. US\$ 200 mil millones al 2030 para reducir el brecho en infraestructura. El brecho en infraestructura para el periodo 2016-2025 es de aprox. de US\$160 mil millones

Brecha en Infraestructura en % al 2025



- -g.00 ySO*Torillf-o
- tii!OotOIl\,nkoclofl>l
- SOII.d
- E ocl6fl
- Hdr&lko
- Irons fenO<<ITiieol
- ftO.CorteteiOJ
- flO".AJ:fQ911!fl0.

* froIII.fulitiOl

Fuente - AFIN

01 02 F03, FOi, FO FAI FA2 001,002 003 OO+i,DOS 006 007 OAI,0A2 0A3



Para 2030, se terminarán las autopistas de la longitud del desierto y de la selva.



Para 2025, se reestructurarán los aeropuertos de Plisca, Chinchero y Trujillo.



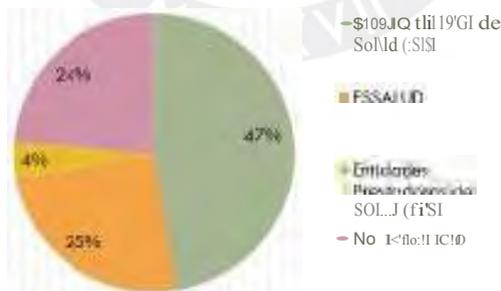
Para 2030, se construirán plantas de energía renovable eólica y solar que representen el 10% del consumo eléctrico.



Para 2030, se terminará de construir un red eléctrico que conectará con los países limítrofes.

OLP11: Incrementar la inversión en salud a un mínimo del 8% del PSI. Al 2015, el presupuesto del sector salud representaba el 5.5% del PBI.

% de población con seguro de salud



Para el 2030, cada región contará con un centro hospitalario de alta complejidad.

Para el 2025, existirá una cobertura del 95% de atención de salud primaria en línea.

Fuente: SUSALUD



Para el 2021, el 100% de la población tendrá acceso a servicios de salud.

F01, F02, F03, F04, F07 FA1, FA2, FA3 DOS, DO6

OLP12: El 100% del territorio cubierto con infraestructura de internet de banda ancho. Al 2015, solo el 23% de los hogares contolbo con acceso o internet!

G Para 2025, se terminó de desplegar los 21 proyectos de redes regionales que permitirán la conectividad integral de los 1519 distritos del Perú.

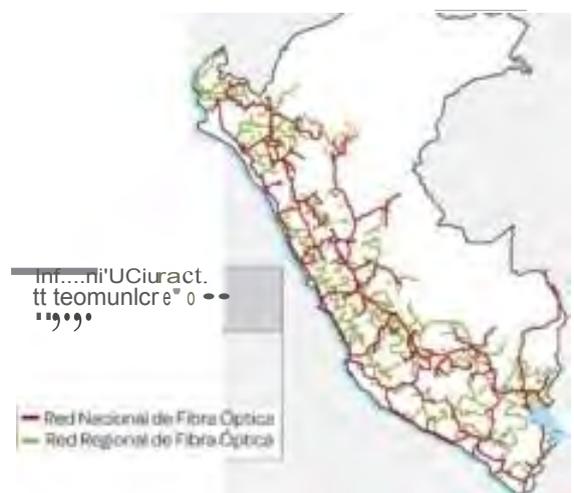


Para 2021, se implementó una red satelital para proveer internet en las zonas que no han sido incluidas en la red dorsal por su complejidad geográfica.



Para 2030, el 100% de las instituciones públicas tendrán internet de banda ancha.

2016: Red Nacional de Fibra Óptica



Fuente: MTC

J:02 1=04 F07

001, 002

003 005, 006

1, DA2, I

Conclusiones y Recomendaciones

Apertura comercial

- Gran potencial de la Alianza del Pacífico
- Sector minero impulso del PBI (conflicto sociales)
- Sector agricultura y pesca oferta limitada con gran potencial de crecer y diversificar

Diversificar y modernización de su sector productivo

Impulsar todos los sectores con los recursos de la diversificación

Impulsar el comercio por el comercio como principal bloque económico de la región

Desarrollar potencial minero con el apoyo de la comunidad vinculo

Impulsar el sector agrícola y mayor enfoque en acuicultura

Conclusiones y Recomendaciones



Sector turismo impulso del PBI pero no ha sido explotado

No oferta de destinos turísticos con mayor inversión en Infraestructura

Brecha alta en infraestructura

Priorizar proyectos de impacto social y económico

Baja calidad de vida (salud, educación, servicios básicos y pobreza)

Mejorar el ciclo de los servicios

Poca inversión en I+D

Incentivar innovación y desarrollo

Debilidad del estado (corrupción, burocracia, inseguridad e informalidad)

Reforma el la estructura de estado



Apéndice B

Entrevista al Dr. Fabián Novak

El Dr. Novak es un reconocido analista de la política internacional y Director del Instituto de Estudios Internacionales de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La entrevista al Dr. Novak fue llevada a cabo el 20 de abril de 2017 para realizar un análisis del entorno y la política exterior del Perú.

De acuerdo a su opinión, el país no tiene amenazas externas importantes más bien son amenazas de seguridad interna que afectan la política externa, dentro de las cuales se puede mencionar: (a) el narcotráfico, que representa el principal problema de seguridad, considerando que Perú es uno de los principales productores y exportadores de cocaína, su expansión afecta directamente la inversión; (b) la desmovilización de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), gran parte de ellos seguirá delinquiendo lo que afecta al Perú considerando el límite fronterizo con Colombia; y (c) la piratería marítima, ocasionando problemas en los puertos como narcotráfico, asesinatos y extorsión, lo que los vuelve inseguros afectando el comercio internacional. Por ello, el país debe adoptar medidas que refuercen la seguridad interna y evitar amenazas que pongan en riesgo el crecimiento económico.

En lo que respecta a la relación con los países vecinos, ésta se muestra positiva principalmente con Colombia y Brasil. En el caso de Chile, el ritmo económico es diferente al político, en este último aún se mantienen tensiones y diferencias del pasado. La relación con Bolivia nunca ha sido buena, ha habido siempre diferencias o puntos muertos considerando también su modelo de desarrollo diferente, lo que dificulta el establecimiento de acuerdos. Sin embargo, con Ecuador a pesar de tener también un modelo económico diferente, sí ha sido posible llegar a acuerdos bilaterales.

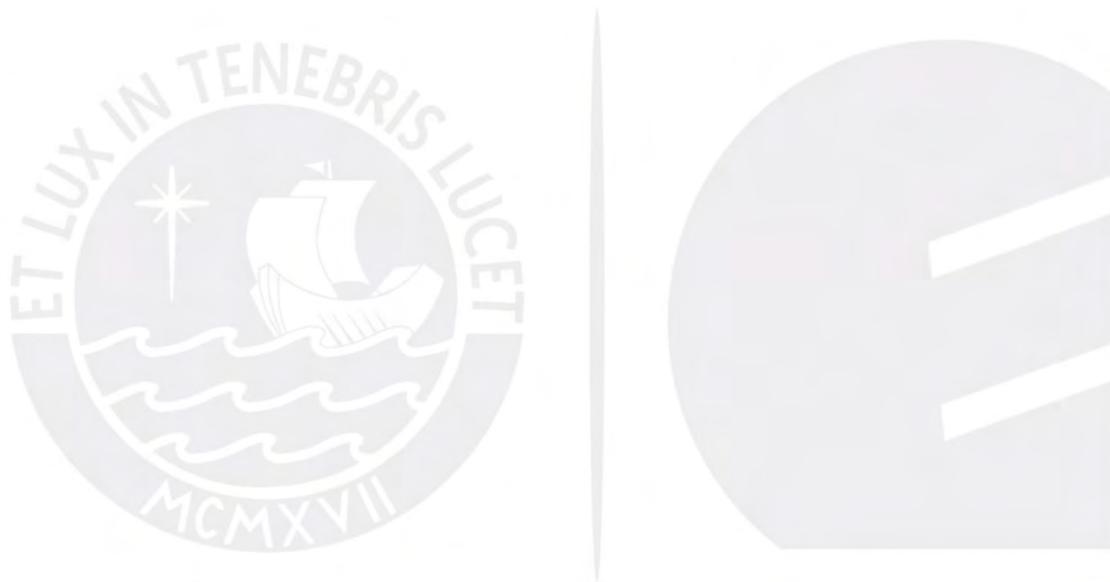
El Perú ha tenido una buena estrategia al diversificar sus relaciones internacionales, no ha buscado una relación preferente con un país o bloque de países. De esta manera, mantiene buenas relaciones bilaterales con EE.UU., China y la Unión Europea, sus principales socios comerciales. China no solo ve al Perú como un socio comercial sino como un aliado político, lo cual el país debe saber manejar considerando una mayor cercanía ideológica con EE.UU. y la Unión Europea. Se debe llegar a puntos comunes de acuerdo con China tratando cada tema en forma independiente, de esta manera, por ejemplo, se puede tener acuerdos en política medioambiental considerando la actual posición de China de cuidado del medio ambiente, sin embargo, se debe mirar con mayor recelo acuerdos en cuanto a política de derechos humanos. Con la Unión Europea las relaciones comerciales se mantendrán a pesar del *Brexit*, no obstante, la crisis europea no debe agudizarse para que no llegue a afectarse el comercio.

En cuanto a EE.UU., el presidente Trump pretende nuevamente establecer la hegemonía militar estadounidense considerando que aproximadamente el 50% del gasto militar mundial lo realiza EE.UU. Su intención no es agredir físicamente a otros países en el contexto actual, sino más bien marcar cuáles son los límites que está dispuesto a tolerar a otros países. Se debe tener en cuenta que en política exterior se esperan respuestas militares más intensas cuando se afecta el interés vital de algún país. De esta manera, por ejemplo, si EE.UU intenta derrocar al régimen sirio puede afectar el interés vital de Rusia de exportación de gas a través de territorio de Siria, considerando que el actual gobierno es un aliado de Rusia. Por ello, es de esperar una respuesta militar de Rusia, en el caso de que EE.UU. intente cambiar al actual presidente sirio.

En cuanto al Estado Islámico, representa una amenaza para la paz mundial, dado su gran cantidad de recursos económicos, el sometimiento de las personas y la soberanía territorial en las zonas que se ubica, así como contar con operadores terroristas alrededor del

mundo originando un número importante de atentados en diferentes países. La solución al problema es militar, dado que es imposible combatir con ideologías a fanáticos religiosos.

Finalmente, la Alianza del Pacífico se presenta como beneficioso para el país y tiene buenas perspectivas de crecimiento. La alianza es netamente económica, no pretende ser un espacio para el debate político y lo desviaría de sus objetivos, en el futuro se debe evaluar si es necesario abrir más espacios de acuerdos en la alianza diferentes al económico. Así mismo, por el momento no se debe abrir la alianza a nuevos integrantes considerando las diferentes visiones de desarrollo que se presentan en la región.



Apéndice C

Entrevista al Dr. José Gallardo

El Dr. Gallardo, es economista y ex Ministro de Transporte y Comunicaciones en el período 2014-2016 durante el gobierno del presidente Ollanta Humala. La entrevista al Dr. Gallardo fue realizada el 19 de abril del 2017 para tratar temas relacionados a economía y desarrollo de infraestructura en el país.

De acuerdo a su opinión, los indicadores macroeconómicos en el país son positivos como las reservas internacionales, la política fiscal, el tipo de cambio, la tasa de inflación, entre otros. Sin embargo, estos indicadores son pocos importantes para el ciudadano si es que no mejora su situación económica. Para el ciudadano son importantes tres aspectos: (a) la productividad la cual se ve reflejado en su nivel de ingresos, (b) el empleo teniendo en cuenta las condiciones y beneficios laborales, y (c) la percepción de cómo se encuentra su situación actual (acceso a los servicios de educación, salud, agua, internet, telefonía, etc.). De acuerdo al análisis de estas variables, se puede decir que el Perú es muy heterogéneo donde el éxito económico del país no necesariamente se ve reflejado en el bienestar de la población.

El Perú basó su gran crecimiento en el período 2002-2012 en el incremento constante del precio de los minerales, sin embargo, era coyuntural dado que no se basó en una mayor producción. Por ello es necesario dos grandes cambios para tener un crecimiento sostenido de la economía: la diversificación productiva y el desarrollo del capital humano con políticas sociales, educación y salud. En política social, el país ha progresado lo cual es importante considerando que lo social permite asegurar el capital humano para llevarlo a una situación futura mejor a través de la educación y la salud. Sin embargo, en estos dos últimos aspectos el país tiene aún mucho por hacer. Así mismo, la educación permitirá reducir la informalidad, lo cual no puede ser lograda con una simplificación administrativa. La educación permitiría formar un nuevo tipo de emprendedor que se apoye más en la tecnología, el conocimiento de

nuevos idiomas y una nueva forma de realizar su negocio, lo cual serviría para reducir la informalidad.

La diversificación productiva mejora la productividad y hace al país menos dependiente de los *commodities*. Para lograr ello es necesario enfocarse en tres ejes: (a) ampliar la canasta exportadora en sectores como el turismo, forestal, acuicultura y agro-exportación donde se espera pasar de US\$ 10,000 millones a US\$ 25,000 millones en el 2025; (b) mejores regulaciones, donde se involucre a todos los sectores relevantes en la cadena productiva para plantear políticas nacionales; y (c) enfoque en la productividad, para reducir la heterogeneidad pero elevando la media de la productividad, para ello es necesario implementar planes regionales (infraestructura vial, CITEs, proyectos de irrigaciones, entre otros) priorizando los proyectos donde se tiene mayor potencial de crecimiento productivo. La infraestructura debe enfocarse tanto en la diversificación productiva como en el desarrollo de capital humano.

Dentro del sector de transporte y comunicaciones, existe una descentralización de los recursos pero las regiones no saben invertir. A pesar de ello, las comunicaciones se han desarrollado en forma importante lo cual es un gran paso para la inclusión digital, sin embargo, el sector transporte es un sector donde existe mucha corrupción lo que inhibe su crecimiento.

Para el sector transporte se tienen como objetivos estratégicos la pavimentación del 100% de la red vial nacional, la cual al 2016 alcanzaba el 86%. Tener una carretera pavimentada representa una variable económica ya que se agiliza el traslado de personas y productos reduciendo los costos logísticos, así mismo permite conectar los lugares de producción con el consumidor final. Para la ciudad de Lima se tiene planificado construir las seis líneas de Metro, dentro de ellas la línea 3 que une Comas con Surco que permitirá movilizar a más de 2'000,000 millones de personas. Así mismo se tiene proyectado la

construcción de los trenes de Cercanía para Lima (norte, sur y este), así como la modernización de puertos y aeropuertos en diferentes regiones del país.

En cuanto a la inclusión digital se ha tendido 13,500 Km de fibra óptica de la Red Dorsal Nacional y se debe implementar también 30,000 Km correspondientes a las redes regionales con lo cual se cubre gran parte del territorio, sin embargo, debido a las condiciones geográficas dichas redes no pueden llegar a zonas de la selva por lo que se debe pensar en otras soluciones para ellos. La inclusión digital permitirá aumentar la productividad, así como también brindar servicios digitales en lugares donde llevar un profesional puede resultar muy costoso, con ello se pueden implementar servicios de teleeducación y telemedicina.



Apéndice D

Entrevista al Dr. Alonso Segura

El Dr. Segura, es economista y ex Ministro de Economía y Finanzas en el período 2014-2016 durante el gobierno del presidente Ollanta Humala. La entrevista al Dr. Segura fue realizada el 5 de mayo del 2017 para tratar la política económica del país y su visión de futuro.

De acuerdo a su opinión, el Perú es uno de los países del mundo que más depende de la producción de materias primas, ello llevó a una bonanza artificial en el período 2002-2012 debido al incremento de los precios de los *commodities*. Sin embargo, en el actual contexto no se avizora en el ámbito externo algún evento que impulse un gran crecimiento de la economía peruana. Con el actual esquema productivo, el crecimiento potencial sostenible de la economía peruana es en promedio 3.5% anual. Para una mayor aceleración económica es necesario mejorar la productividad a través de más inversiones y mayor valor agregado en la producción.

La inversión ha caído en los últimos tres años a partir del 2014 relacionado a los sectores de minería e hidrocarburos y afines como la construcción. Conforme los proyectos mineros empiecen nuevamente a impulsarse, la inversión se incrementará. A su vez, la productividad también se incrementa mejorando el recurso humano a través de la educación y la salud. En ese sentido, se hace necesaria también una mayor capacitación de los funcionarios públicos, así como brindar mejores incentivos y salarios, lo cual debe ir de la mano con una mayor rendición de cuentas y simplificación administrativa en el sector público.

Para mejorar la productividad también es necesario enfocarse en una diversificación productiva, pero ella debe ser realizada de manera progresiva teniendo en cuenta la actual situación de la industria del país. No debe plantearse como estrategia dar grandes saltos

dentro del esquema de producción pues no se generaría valor, así un país como el nuestro dependiente de materias primas no puede plantearse como meta en el corto plazo ser un referente en la producción tecnológica ya que no se tiene el conocimiento ni la experiencia para hacerlo. Lo que el país debe plantearse como estrategia es que estos pequeños saltos se realicen con mayor dinamismo y en menor tiempo con una mayor generación de conocimiento, para lo cual es fundamental la innovación.

Los sectores claves para la diversificación productiva son el forestal, la acuicultura y el turismo donde se debe generar una menor dependencia de los atractivos de la región Cusco. En cada sector, el Estado debe brindar las condiciones para facilitar el desarrollo del sector productivo, así por ejemplo el sector forestal presenta problemas de titulación de tierras, actividades ilegales, certificación de la madera para garantizar su legalidad. En todos estos aspectos es fundamental el papel activo del Estado. Adicionalmente, el Estado debe generar el conocimiento a través de la creación de un CITE que capacite en técnicas de sembrado a los productores. A modo de ejemplo, Chile tiene un sector forestal de mayor desarrollo que el Perú a pesar de que un árbol en Chile demora tres veces más en crecer que en el Perú.

El Estado, asimismo, cumple funciones de regulador y soporte, así como brinda la infraestructura necesaria, mejora el recurso humano y abre los mercados a los exportadores. Para ello, es necesario que el gobierno gestione con eficiencia el gasto público tanto corriente como de capital. Se debe tener en cuenta que el país no debe disminuir su actual gasto corriente considerando que en promedio es uno de los más bajos de América Latina.

En el ámbito internacional, el Perú por sí solo no es un jugador importante considerando que solo aporta el 0.25% al PBI mundial, por ello el ser parte de bloques económicos como la Alianza del Pacífico brinda una mayor presencia y escala a nivel internacional. Así mismo, el país debe fortalecer sus actuales acuerdos comerciales con los

cuales llega a los mercados de mayor consumo y no debe enfocarse en la firma de nuevos acuerdos. El Perú ha sabido diversificar sus acuerdos comerciales con economías complementarias a la peruana como EE.UU. lo cual es beneficioso debido al tamaño del mercado, sin embargo, existe en agenda un TLC con la India, el cual no beneficiaría el país a pesar del crecimiento de dicho mercado, considerando que ambos países realizan actividades productivas similares lo que afectaría a los productores locales, además de ser un mercado de mano de obra muy barata.

A modo de conclusión, el Dr. Segura indicó que el camino al desarrollo implica maximizar los beneficios de los acuerdos comerciales, priorizar los gastos en infraestructura pues no es posible cubrir toda la brecha en un tiempo prudencial, diversificar considerando las necesidades del mercado, potenciar la minería responsable, la agroindustria, el sector forestal y el turismo. El camino para el crecimiento en el pasado era la industrialización, sin embargo, no resulta tan cierto en el actual contexto donde existen cadenas globales de valor, es decir, un producto final puede ser formado por partes que son fabricados en distintos lugares. El país, así mismo, debe combatir la informalidad, gestionar los conflictos sociales y atacar la baja productividad que caracteriza la producción.