

**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**

**Wilfredo Paisano Ccasa**

**Christian Paul Paucar Lescano**

**Jackeline Elizabeth Thorne Rivera**

**Hugo Frank Valverde Noel**

**Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza**

**Surco, junio 2017**

## **Agradecimiento**

Queremos agradecer profundamente a nuestro asesor Fernando D'Alessio, Director General y fundador de Centrum Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica, quien nos ha motivado siempre a pensar en grande, en global, en largo plazo, en ganador, de una manera rápida y competitiva; con un gran reto en este proyecto de investigación, así como un especial agradecimiento a quienes han colaborado en el desarrollo del presente Plan Estratégico con su opinión profesional. Particularmente a los profesores Ricardo Pino, Director e Investigador en el Área Académica de Operaciones, Logística y TICS de CENTRUM Católica; Luis Del Carpio, Director de CENTRUM Futuro; Daniel Saba, Ex Presidente de Directorio en PERUPETRO S.A; Francisco Dumler, Ex Ministro de Estado en la cartera de Vivienda, Construcción y Saneamiento; Ricardo Alcázar, Ex Director de la Cámara de Comercio de Lima; Sandro Sánchez, profesor de las áreas académicas de Operaciones, Logística y Tecnología, y de Responsabilidad Social en CENTRUM Católica; Juan Manuel Aguilar, profesor en el área académica de Finanzas, Contabilidad y Economía; Leopoldo Arias, profesor investigador del Área Académica de Marketing, Ventas y Emprendimiento; y Percy Marquina, director de Centrum Cátedra, profesor investigador de Ventas y Emprendimiento. A todos ellos les agradecemos su tiempo, conocimiento y colaboración en este proceso de investigación sobre el Perú SA, ya que vislumbramos que el país se convertirá en uno de los principales países de la región.

## Dedicatoria

A mis queridos padres, Pedro y Josefa. Mis hermanos Edgar, Jakeline y Piter. Pilares fundamentales en el desarrollo de mi vida personal y profesional.

Wilfredo Paisano Ccasa

A mis padres, María y Hugo, que gracias a su trabajo y esfuerzo me han permitido llegar a este punto de mi vida. A mi esposa Angie e hijos Sebastián y Gabriela, mis motivos por seguir creciendo cada día.

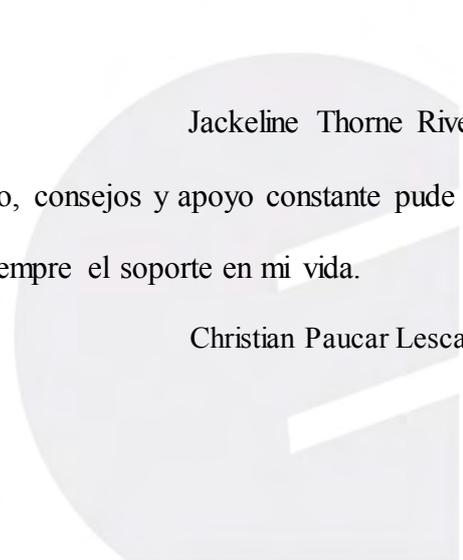
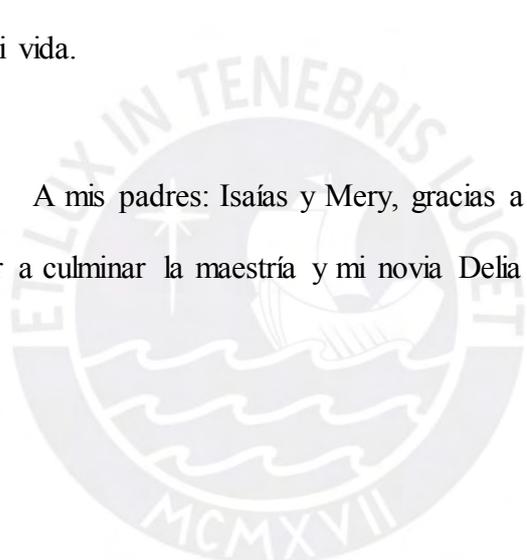
Frank Valverde Noel

A mi querida madre, Soledad y mi tierna abuela, Elisa, por ser mi inspiración y mi principal cimiento para lograr me profesionalmente y ser cada día mejor en todos los aspectos de mi vida.

Jackeline Thorne Rivera

A mis padres: Isaías y Mery, gracias a su ejemplo, consejos y apoyo constante pude llegar a culminar la maestría y mi novia Delia por ser siempre el soporte en mi vida.

Christian Paucar Lescano



## Resumen Ejecutivo

Perú SA en los últimos años tuvo un crecimiento económico gracias a la exportación de sus principales commodities, productos no tradicionales y una mayor presencia de la marca Perú. Por otro lado cuenta con una infraestructura aún insuficiente, una educación pública deficiente, bajo control contra la corrupción y una falta de prevención ante fenómenos naturales. Bajo esa premisa, el presente trabajo busca mostrar un Plan Estratégico de Perú SA de largo plazo que contenga políticas nacionales de desarrollo, el mismo que deberá seguir Perú en los próximos 13 años. Para el desarrollo de este tema se tomarán en cuenta los principales sectores económicos del Perú, tales como el sector agrario, pesquero, minero, construcción, exportación, energía, educación y turismo. Se pondrá énfasis en el sistema educativo e implementación de nueva tecnología, siendo importante su impacto para lograr una sociedad óptima, a fin de generar un efecto en todos los sectores con la implementación de las estrategias externas alternativas que se encuentren acorde a los intereses y objetivos de largo plazo.

Perú SA cuenta con mayores ventajas comparativas que competitivas, como los diversos microclimas en el interior del país, la riqueza de los suelos y la biodiversidad agropecuaria, lo que permite ofrecer un mayor valor agregado en la calidad de sus productos para el mercado internacional. Para el presente trabajo se ha utilizado el modelo de Planificación Estratégica desarrollado por el profesor Fernando D'Alessio. Los resultados obtenidos indican que a pesar de las adversidades del entorno, Perú SA tiene potencial suficiente para ser una de los países más competitivos del mundo.

## Abstract

Peru SA in recent years had an economic growth thanks to the export of its main commodities, non-traditional products and a greater presence of the Peru brand. On the other hand it has an insufficient infrastructure, a poor public education, under control against corruption and a lack of prevention in the face of natural phenomena. Under this premise, this paper seeks to show a long-term Strategic Plan of Peru SA containing national development policies, the same that Peru will follow in the next 13 years. For the development of this topic, the main economic sectors of Peru, such as the agricultural, fishing, mining, construction, export, energy, education and tourism sectors, will be taken into account. Emphasis will be placed on the educational system and the implementation of new technology, with its impact being important in order to achieve an optimal society, in order to generate an effect in all sectors with the implementation of alternative external strategies that are in accordance with the interests and objectives long term.

Peru SA has greater comparative advantages than competitive ones, such as the diverse microclimates in the interior of the country, the richness of the soils and the agricultural biodiversity, which allows to offer a greater added value in the quality of its products for the international market. For the present work the Strategic Planning model developed by Professor Fernando D'Alessio has been used. The results indicate that despite the adversities of the environment, Peru SA has sufficient potential to be one of the most competitive countries in the world.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xv</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xviii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de Perú SA.....</b>	<b>1</b>
1.1 SITUACIÓN GENERAL .....	1
1.2 CONCLUSIONES .....	40
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>42</b>
2.1 ANTECEDENTES .....	42
2.2 VISIÓN .....	42
2.3 MISIÓN.....	43
2.4 VALORES .....	43
2.5 CÓDIGO DE ÉTICA .....	44
2.6 CONCLUSIONES .....	45
<b>Capítulo III: Evaluación Externa .....</b>	<b>46</b>
3.1 ANÁLISIS TRIDIMENSIONAL .....	46
3.1.1 Intereses Nacionales .....	46
3.1.2 El Potencial Nacional .....	49
3.1.3 Principios Cardinales .....	51
3.1.4 Influencia del Análisis en Perú SA .....	52
3.2 ANÁLISIS COMPETITIVO DEL PAÍS.....	53
3.2.1 Condiciones de los factores .....	53
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	54
3.2.3 Estrategia, Estructura y Rivalidad de los países .....	55
3.2.4 Sectores Relacionados y de Apoyo.....	56

3.2.5	Influencia del Análisis en Perú SA .....	57
3.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO PESTE.....	59
3.3.1	Fuerzas Políticas Gubernamentales y Legales.....	59
3.3.2	Fuerzas Económicas y Financieras .....	66
3.3.3	Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas.....	74
3.3.4	Fuerzas Tecnológicas y Científicas .....	78
3.3.5	Fuerzas Ecológicas y Ambientales .....	82
3.4	MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	85
3.5	PERÚ SA Y SUS COMPETIDORES .....	87
3.5.1	Poder de Negociación de los Proveedores .....	88
3.5.2	Poder de Negociación de los Compradores .....	91
3.5.3	Amenaza de los Sustitutos .....	91
3.5.4	Amenaza de los Entrantes.....	93
3.5.5	Rivalidad de los Competidores .....	93
3.6	PERÚ SA Y SUS REFERENTES .....	93
3.7	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO Y MATRIZ DE PERFIL REFERENCIAL.....	94
3.8	CONCLUSIONES .....	99
	<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>102</b>
4.1	ANÁLISIS INTERNO AMOFHIT.....	102
4.1.1	Administración y gerencia (A) .....	102
4.1.2	Marketing y ventas (M) .....	111
4.1.3	Operaciones y logística – infraestructura (O).....	114
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F) .....	120
4.1.5	Recursos Humanos& Cultura (H).....	122
4.1.6	Sistema de Información y comunicación (I).....	128

4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T) .....	128
4.2 MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI) .....	134
4.3 CONCLUSIONES .....	134
<b>Capítulo V: Intereses de Perú SA y Objetivos a Largo Plazo .....</b>	<b>137</b>
5.1 INTERESES DE PERÚ SA .....	137
5.2 POTENCIAL DE PERÚ SA .....	137
5.3 PRINCIPIOS CARDINALES DE PERÚ SA .....	141
5.4 MATRIZ DE INTERESES DE PERÚ SA (MIO) .....	144
5.5. OBJETIVOS A LARGO PLAZO .....	144
5.6 CONCLUSIONES .....	145
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>148</b>
6.1 MATRIZ DE FORTALEZA, OPORTUNIDAD, DEBILIDADES Y AMENAZAS (MFODA) .....	148
6.2 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (MPEYEA) .....	148
6.3 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (MBCG) .....	151
6.4 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (MIE) .....	152
6.5 MATRIZ GRAN ESTRATEGIA (GE) .....	153
6.6 MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA (MDE) .....	154
6.7 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE) .....	157
6.8 MATRIZ DE RUMELT (MR) .....	157
6.9 MATRIZ DE ÉTICA (ME) .....	159
6.10 MATRIZ DE ESTRATEGIAS RETENIDAS Y DE CONTINGENCIA (MERC) .....	161
6.11 MATRIZ DE ESTRATEGIAS VERSUS OBJETIVOS DE LARGO PLAZO (MEOLP) .....	162
6.12 MATRIZ DE ESTRATEGIAS VERSUS POSIBILIDADES DE LOS COMPETIDORES Y SUSTITUTOS .....	162
6.13 CONCLUSIONES .....	162

<b>Capítulo VII: Implementación Estrategia .....</b>	<b>166</b>
7.1 OBJETIVOS DE CORTO PLAZO.....	166
7.2 RECURSOS ASIGNADOS A LOS OBJETIVOS DE CORTO PLAZO .....	167
7.3 POLÍTICAS DE CADA ESTRATEGIA .....	167
7.4 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	168
7.5 MEDIO AMBIENTE, ECOLOGÍA, Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	168
7.6 RECURSOS HUMANOS Y MOTIVACIÓN .....	169
7.7 GESTIÓN DEL CAMBIO .....	169
7.8 CONCLUSIONES .....	173
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>174</b>
8.1 PERSPECTIVAS DE CONTROL .....	174
8.1.1 Aprendizaje Interno .....	174
8.1.2 Procesos .....	174
8.1.3 Clientes .....	175
8.1.4 Financiera .....	175
8.2 TABLERO DE CONTROL BALANCEADO (BALANCED SCORECARD) .....	175
8.3 CONCLUSIONES .....	175
<b>Capítulo IX: Competitividad de Perú SA.....</b>	<b>178</b>
9.1 ANÁLISIS COMPETITIVO DE PERÚ SA .....	178
9.1.1 Condiciones de los factores .....	178
9.1.2 Condiciones de la demanda .....	179
9.1.3 Estrategia, estructura y rivalidad de los países .....	179
9.1.4 Sectores Relacionados y de Apoyo.....	179
9.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE PERÚ SA.....	180
9.2.1 Poder de negociación de los proveedores .....	181

9.2.2 Poder de negociación de los compradores .....	182
9.2.3 Amenaza de los sustitutos .....	182
9.2.4 Amenaza de los entrantes .....	183
9.2.5 Rivalidad de los competidores .....	183
9.3 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS POTENCIALES CLÚSTERES DE PERÚ SA .....	183
9.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE LOS POTENCIALES CLÚSTERES....	184
9.5 CONCLUSIONES .....	184
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>185</b>
10.1 PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL (PEI) .....	185
10.2 CONCLUSIONES FINALES .....	185
10.3 RECOMENDACIONES FINALES.....	188
10.4 FUTURO DEL PERÚ SA.....	189
<b>Referencias.....</b>	<b>193</b>
<b>Apéndice A: Director de Investigación y Profesor Investigador en el Área</b>	
<b>Académica de Operaciones, Logística y TICS de CENTRUM Católica.....</b>	<b>209</b>
<b>Apéndice B: Director de CENTRUM Futuro .....</b>	<b>211</b>
<b>Apéndice C: Ex Ministro de Estado en la Cartera de Vivienda, Construcción y</b>	
<b>Saneamiento.....</b>	<b>213</b>
<b>Apéndice D: Ex Presidente de Directorio en PERUPETRO S.A .....</b>	<b>215</b>
<b>Apéndice E: Ex Director de la Cámara de Comercio de Lima.....</b>	<b>216</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Índice de Desarrollo Humano (IDH)</i> .....	10
Tabla 2	<i>Población Estimada y Proyectada por Sexo y Tasa de Crecimiento</i> .....	11
Tabla 3	<i>Perú Número de Instituciones Educativas y Programas del Sistema Educativo por Etapa, Modalidad y Nivel Educativo, según Departamentos. Total 2015</i> .....	12
Tabla 4	<i>Producto Bruto Interno 2010 – 2016</i> .....	13
Tabla 5	<i>Índices e Indicadores 2014 – 2016</i> .....	15
Tabla 6	<i>Resultados del IMD 2008-2015</i> .....	16
Tabla 7	<i>Evolución de la Actividad Productiva del Sub Sector Pesquero 2015</i> .....	18
Tabla 8	<i>Exportación de Minerales</i> .....	20
Tabla 9	<i>Consumo de Energía Eléctrica en (GW.h)</i> .....	23
Tabla 10	<i>Panorama Económico Nacional y el Sector de Construcción</i> .....	25
Tabla 11	<i>Balanza Comercial</i> .....	30
Tabla 12	<i>Colocaciones e Inversiones (en millones de US\$)</i> .....	33
Tabla 13	<i>Indicadores de Crecimiento Singapur</i> .....	38
Tabla 14	<i>Principales Indicadores de Corea del Sur</i> .....	40
Tabla 15	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú (MIN)</i> .....	48
Tabla 16	<i>Sectores Relacionados y de Apoyo</i> .....	57
Tabla 17	<i>Tasa de Interés Nominal y Real</i> .....	61
Tabla 18	<i>Tasa de Alfabetización en el Perú</i> .....	77
Tabla 19	<i>Matriz de Factores Externos (MEFE)</i> .....	86
Tabla 20	<i>Principales Productos Importados de Bienes de Consumo</i> .....	90
Tabla 21	<i>Exportación por Destino</i> .....	92
Tabla 22	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	97
Tabla 23	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	100

Tabla 24 <i>Pilares Estratégicos</i> .....	113
Tabla 25 <i>Ranking Mundial de Competitividad 2017</i> .....	114
Tabla 26 <i>Infraestructura en Latinoamérica</i> .....	116
Tabla 27 <i>Desempeño Logístico en Latinoamérica y el Caribe</i> .....	117
Tabla 28 <i>Facilidad para Hacer Negocios en Perú</i> .....	118
Tabla 29 <i>Ingresos Corrientes del Gobierno General (Porcentaje del PBI)</i> .....	122
Tabla 30 <i>Desempeño Económico de Latinoamérica</i> .....	122
Tabla 31 <i>Población Económicamente Activa</i> .....	126
Tabla 32 <i>Ingresos Promedios Mensuales según Departamento</i> .....	127
Tabla 33 <i>Perú: Porcentaje de Hogares con Acceso a Tecnología de Información y Comunicación Según Departamento, 2014</i> .....	130
Tabla 34 <i>Gasto en Ciencia y Tecnología en Relación al PBI</i> .....	131
Tabla 35 <i>Solicitud de Número de Patentes 2010-2014</i> .....	132
Tabla 36 <i>Sub Factores del Resultados Ranking de Competitividad Digital Mundial 2017</i> .....	132
Tabla 37 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	135
Tabla 38 <i>Ingreso Promedio Mensual, según Ámbito Geográfico, 2010-2015</i> .....	138
Tabla 39 <i>Matriz de Intereses del Perú SA (MIO)</i> .....	146
Tabla 40 <i>Matriz FODA para Perú SA</i> .....	149
Tabla 41 <i>Matriz PEYEA de Perú SA</i> .....	150
Tabla 42 <i>Variables Matriz BCG</i> .....	152
Tabla 43 <i>Estrategias Genéricas de las Estrategias Alternativas Seleccionadas de Perú SA</i> .....	155
Tabla 44 <i>Matriz de Decisión Estratégica de Perú SA</i> .....	156
Tabla 45 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Perú SA</i> .....	158

Tabla 46	<i>Matriz Rumelt de Perú SA.</i>	159
Tabla 47	<i>Matriz de Ética de Perú SA</i>	160
Tabla 48	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para Perú SA.</i>	161
Tabla 49	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo de Perú SA</i>	163
Tabla 50	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de Perú SA</i>	164
Tabla 51	<i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo para Perú SA</i>	170
Tabla 52	<i>Matriz de Recursos para Perú SA</i>	171
Tabla 53	<i>Tablero de Control Balanceado para Perú SA</i>	176
Tabla 54	<i>Perú: Resultados por Factores</i>	181
Tabla 55	<i>Propuesta de Futuro para Perú SA</i>	190
Tabla 56	<i>Plan Estratégico Integral de Perú SA</i>	192

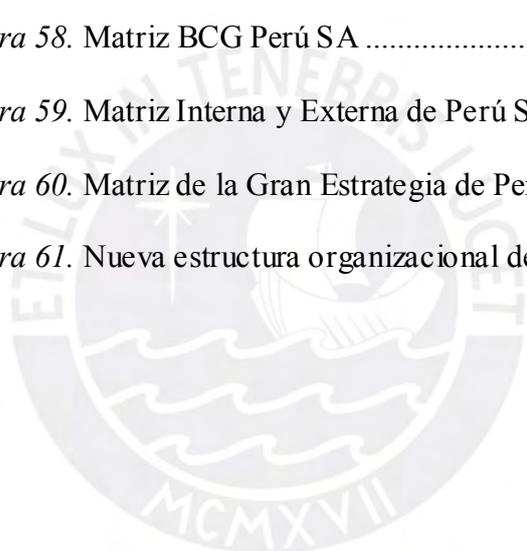


## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xviii
<i>Figura 1.</i> Hemisferio norte y sur. ....	1
<i>Figura 2.</i> Mapa de Perú. ....	2
<i>Figura 3.</i> Mapa político del Perú. ....	4
<i>Figura 4.</i> Ferrocarriles del Perú. ....	5
<i>Figura 5.</i> Instalaciones portuarias. ....	7
<i>Figura 6.</i> Aeropuertos y aeródromos por departamentos. ....	8
<i>Figura 7.</i> Evolución de la pobreza extrema (porcentaje). ....	9
<i>Figura 8.</i> 2007-2016: evolución anual del PBI nacional (VAR %). ....	19
<i>Figura 9.</i> 2016: Participación porcentual de las exportaciones mineras en el total nacional. .	19
<i>Figura 10.</i> Evolución de las exportaciones mineras (Millones de US\$). ....	20
<i>Figura 11.</i> Cartera estimada de inversión minera. ....	21
<i>Figura 12.</i> Evaluación de la máxima demanda SEIN-COES 1995-2015.....	22
<i>Figura 13.</i> Evolución de la producción de le energía eléctrica – nacional 1995-2015. ....	23
<i>Figura 14.</i> Proyectos de inversión previstos: 2017-2018. ....	26
<i>Figura 15.</i> PBI Manufactura (millones S/) ....	27
<i>Figura 16.</i> Evolución de la actividad comercial: 2013-2016. ....	28
<i>Figura 17.</i> Sector comercio. ....	29
<i>Figura 18.</i> Importación según país de origen. ....	31
<i>Figura 19.</i> Establecimientos del sector salud. ....	32
<i>Figura 20.</i> PBI turístico. ....	34
<i>Figura 21.</i> PBI turístico por actividad económica, 2015. ....	35
<i>Figura 22.</i> Tráfico de pasajeros 2015. ....	35
<i>Figura 23.</i> Llegada de turistas internacionales. ....	36

<i>Figura 24.</i> Evolución del ingreso de divisas por turismo (millones de US\$).	36
<i>Figura 25.</i> Consumo turístico interno.	37
<i>Figura 26.</i> Análisis tridimensional de Hartmann.	46
<i>Figura 27.</i> Tasa de interés nominal y real.	60
<i>Figura 28.</i> Producto Bruto Interno Real.	66
<i>Figura 29.</i> Inflación y meta de inflación.	67
<i>Figura 30.</i> Indicadores de riesgo país.	68
<i>Figura 31.</i> Desempleo Total de la población activa peruana.	75
<i>Figura 32.</i> Porcentaje de pobreza en el Perú.	75
<i>Figura 33.</i> Indicador de Gini en el Perú.	76
<i>Figura 34.</i> Estilos de vida en el Perú.	78
<i>Figura 35.</i> Confianza con el tipo de comunicación.	80
<i>Figura 36.</i> Confianza en medios de comunicación entre usuario y no usuarios.	80
<i>Figura 37.</i> Performance de los pilares del uso de tecnología.	81
<i>Figura 38.</i> Uso de Internet en el Perú.	82
<i>Figura 39.</i> Población expuesta a amenazas.	83
<i>Figura 40.</i> Población expuesta a amenazas sísmicas.	83
<i>Figura 41.</i> Potencia efectiva por tipo de recurso energético.	85
<i>Figura 42.</i> Modelo de las cinco Fuerzas de Porter.	87
<i>Figura 43.</i> Exportaciones e importaciones FOB real: 2012-2016.	88
<i>Figura 44.</i> Importaciones FOB según uso o destino económico: agosto 2016.	89
<i>Figura 45.</i> Performance de Perú y Chile en los 12 pilares de competitividad.	95
<i>Figura 46.</i> Performance de Perú y Singapur en los 12 pilares de competitividad.	96
<i>Figura 47.</i> Ciclo operativo de la organización adaptado a Perú SA.	103
<i>Figura 48.</i> Organización del despacho presidencial.	106

<i>Figura 49.</i> Organigrama del Estado peruano.....	107
<i>Figura 50.</i> Resultados de infraestructura.....	115
<i>Figura 51.</i> Corredores logísticos identificados.....	119
<i>Figura 52.</i> Evolución del presupuesto público 2013-2017.....	120
<i>Figura 53.</i> Distribución regional del gasto de capital del presupuesto público 2017.....	121
<i>Figura 54.</i> Pirámide poblacional del Perú.....	123
<i>Figura 55.</i> Ingreso y salida de ciudadanos peruanos, según país de procedencia /destino, 2016.....	125
<i>Figura 56.</i> Uso de internet en el Perú.....	129
<i>Figura 57.</i> Matriz PEYEA de Perú SA.....	150
<i>Figura 58.</i> Matriz BCG Perú SA.....	152
<i>Figura 59.</i> Matriz Interna y Externa de Perú SA.....	153
<i>Figura 60.</i> Matriz de la Gran Estrategia de Perú SA.....	153
<i>Figura 61.</i> Nueva estructura organizacional de Perú SA.....	172



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

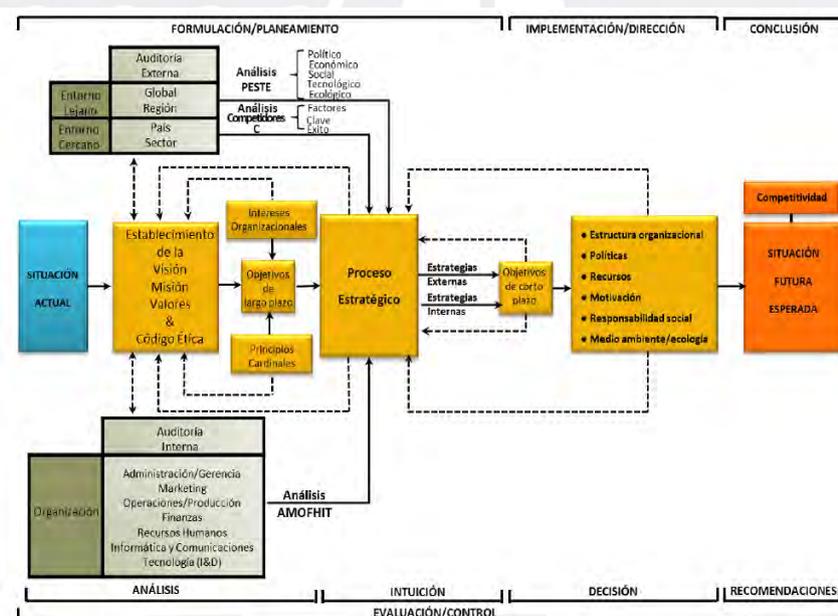


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

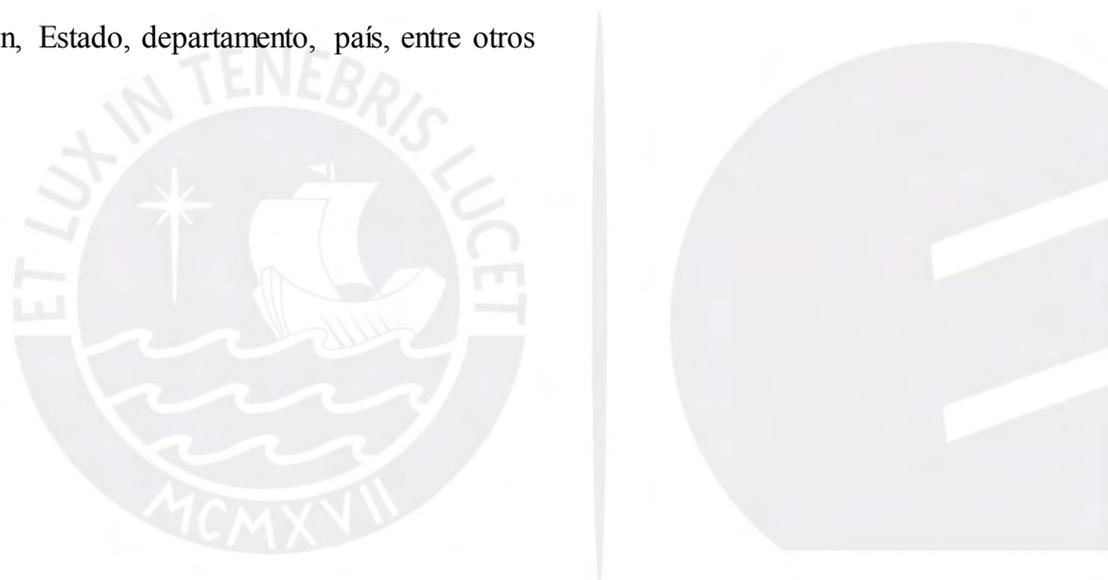
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

## Capítulo I: Situación General de Perú SA

### 1.1 Situación General

Perú SA., Nombre oficial República de Perú, es un país de América Latina que se encuentra ubicado en el hemisferio Sur entre los: 0°01'48" de latitud Sur (Extremo Norte) Primer *talweg* de río Putumayo, al norte de Gueppí en el departamento de Loreto (Frontera con Colombia) 18°21'23" de Latitud Sur (Extremo Norte): Pascana de Hueso, hito N°1 concordia con el departamento de Tacna, frontera con Chile (Peru.travel, 2017). Como se aprecia en la Figura 1, Perú limita al sur con Chile, al norte con Ecuador y Colombia, al suroeste con Bolivia, al este está Brasil, y al oeste con el Océano Pacífico.



Figura 1. Hemisferio norte y sur.

Adaptado de “*Regional and world maps*,” por Central de Intelligence Agency, 2015 ([https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook//graphics/ref\\_maps/political/jpg/world.jpg](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook//graphics/ref_maps/political/jpg/world.jpg)).

La Cordillera de los Andes divide al país en tres regiones fisiográficas mayores: sierra, costa, y selva, como se aprecia en la Figura 2. La costa peruana es desértica, su ancho alcanza 140 Km en el desierto de Sechura y el punto más alto se encuentra ubicado dentro de la región de Ancash siendo este el nevado del Huascarán con 6,768 msnm. El mundo es asimétrico; presenta una asimetría geoestratégica y, por ende, económica. “El mundo actual se caracteriza por una economía que tiende a ser realmente abierta y global, y donde ya no existen fronteras económicas” (D’Alessio y Espinosa, 2010, p. 87).



Figura 2. Mapa de Perú.

Tomado de “Último Reporte Sísmico,” por Instituto Geofísico del Perú, 2017 (<http://ultimosismo.igp.gob.pe/>).

Al contrario con otros países ecuatoriales, el Perú no presenta un clima exclusivamente tropical; debido a la influencia de la cordillera de los Andes y la Corriente de Humboldt que vienen de las costas occidentales de Sur América, y por tal motivo conceden una gran diversidad climática al territorio peruano. La costa sur y central de Perú muestra un clima subtropical árido, con una temperatura promedio de  $18^{\circ}\text{C}$ , por consecuencia del mar frío de Humboldt. Por otro lado la costa norte posee un clima árido, debido al mar tropical, con una temperatura promedio por encima de los  $24^{\circ}\text{C}$ . Debido a la presencia del Fenómeno de El Niño, la temperatura media de toda la costa se eleva mayor a  $30^{\circ}\text{C}$  y las lluvias se incrementan de manera significativa en la costa norte y centro del Perú. Las lluvias fueron intensas en el último acontecimiento climático del “Fenómeno El Niño Costero” donde los

departamentos más afectados fueron Piura, Tumbes, Lambayeque y La Libertad.

El clima que se presenta en la selva es de dos tipos: clima semi tropical el cual es muy húmedo en la selva alta, con precipitaciones mayores a los 2000 mm<sup>3</sup> al año y temperaturas promedio alrededor de los 22°C; y el clima tropical que es húmedo en la selva baja, con precipitaciones que oscilan los 2000 mm<sup>3</sup> al año y temperaturas promedio de 27 °C. En la zona sierra se observan los siguientes climas: Clima Templado en áreas entre los 1000 y los 3000 msnm, con temperaturas alrededor de los 20 C; se tiene un “Clima Sub polar” entre los 3000 y 4000 msnm y heladas durante el invierno; el clima frígido o de puna se encuentra en áreas entre los 4000 y 5000 msnm; y clima gélido en zonas por encima de los 5000 msnm, con temperaturas debajo de los 0 °C.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2007) el último Censo Nacional de Población y Vivienda, la población total del Perú era de 28'220,764 habitantes. Sin embargo la población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento Tabla 2, en la actualidad la población del Perú asciende a 31'826,018 habitantes, de los cuales, el 50.08% son hombres y el 49.92% mujeres y la mayoría se encuentra en la región Lima, que alberga a 10'051,912 habitantes. La superficie ocupada por la población peruana es de 1 millón 285 mil 216 Km<sup>2</sup>, que lo ubica en el decimonoveno país más extenso del mundo, con una densidad poblacional de 24.5 personas por Km<sup>2</sup> (INEI, 2016a). El Perú ocupa el puesto número 42 en tamaño de población a nivel del mundo y el octavo en América (INEI, 2016b).

El territorio del Perú se encuentra dividido políticamente en regiones, departamentos y estos a su vez en provincias y distritos. Como se aprecia en la Figura 3, Perú se encuentran conformados 24 departamentos que son considerados regiones, según la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Ley 27867 cuya finalidad es fomentar desde su propia autonomía tanto política, administrativa y económica el desarrollo regional buscando promover

inversiones ya sean públicas, privadas y la generación de empleos. Los 24 departamentos son: Ayacucho, Arequipa Ancash Amazonas, Apurímac, Cusco, Cajamarca, Huánuco, Huancavelica, Junín, Ica, Lambayeque, Loreto, Lima, La Libertad, Moquegua, Madre de Dios, Piura, Puno, Pasco, San Martín, Tumbes, Tacna y Ucayali. Cada uno está conformado por provincias, que llegan a sumar 194 incluyendo la provincia Constitucional del Callao que también es considerada como región política.



Figura 3. Mapa político del Perú.

Tomado de “Política administrativa de Perú,” por Cooperación Regional Francesa para América del Sur, 2016 (<http://www.franceamsud.org/observatorio/index.php/es/recursos/15-frances/organisation-politico-administrative-des-differents-pays>).

**Vías de comunicación y transporte.** El país tiene tres vías de comunicación importantes: terrestre, acuático y aéreo. Transporte terrestre, el Perú cuenta con carreteras que conectan a todas las capitales de los departamentos, para el transporte de mercadería se

utilizan camiones y tráiler al interior del país. El transporte ferroviario no es muy extenso en cuanto a kilometraje de vías férreas, estas vías son utilizadas para transportar minerales que se trasladan desde los centros de producción con destino a los principales puertos del país (MTC, 2017a) (ver Figura 4).

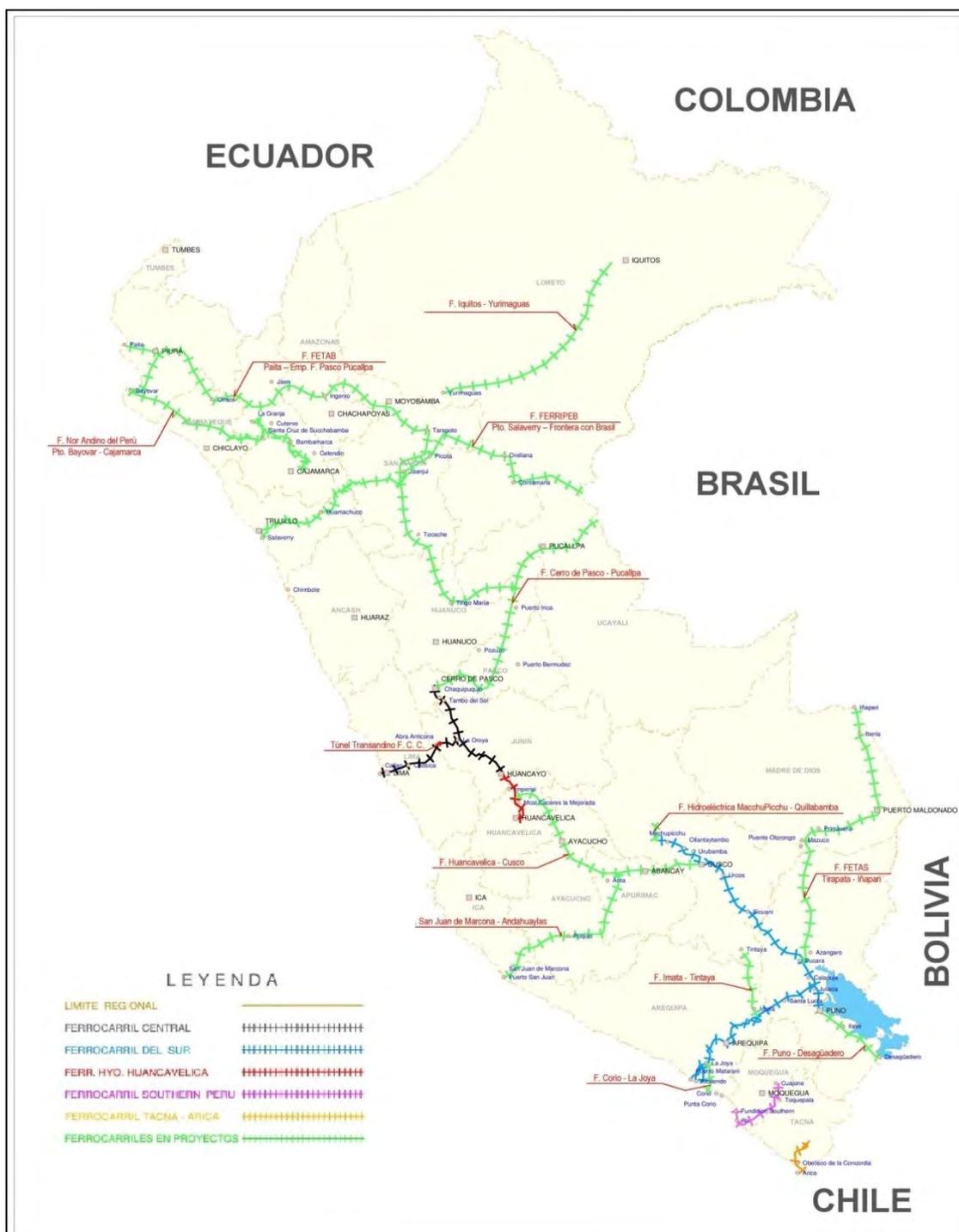


Figura 4. Ferrocarriles del Perú.

Adaptado de “Mapa ferroviario,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017a ([http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_ferrocarriles/mapa\\_ferroviano.html](http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_ferrocarriles/mapa_ferroviano.html)).

Las carreteras de Perú están organizadas en tres grupos: carreteras longitudinales, de penetración y las carreteras de enlace. Las principales carreteras que tiene el Perú son: carretera longitudinal de la costa o panamericana, carretera longitudinal de la sierra o caminos del inca, carretera longitudinal de la selva o marginal de la selva, rutas transversales (Paita – Huancabamba; empalme panamericana; puerto Salaverry, Pativilca, Huacho-Huánuco, entre otros). Además existen tres tipos de caminos afirmados en el Perú: los que pertenecen a la red nacional, los caminos secundarios y vecinales, y las trochas. Red ferroviaria, la red ferroviaria cuenta con 1,906.6 km de extensión, las principales redes ferroviarias en el país son: ferrocarril del centro (Pasco, Junín, Lima), ferrocarril Huanchaco – Huancavelica, ferrocarril del sur, ferrocarril Toquepala – Ilo, ferrocarril Tacna – Arica (MTC, 2017a).

El desarrollo para el transporte marítimo en el Perú ha crecido por el incremento en necesidades como: comerciales, turísticas e industriales. La Autoridad Portuaria Nacional es la responsable del desarrollo del Sistema Portuario Nacional, la promoción de la inversión privada en los puertos y la organización de los distintos actores privados o públicos que participan en las actividades y servicios portuarios, cuya finalidad es establecer y fortalecer una sólida comunidad portuaria que enlace a todos los agentes del desarrollo marítimo, privados y estatales con un mismo objetivo (Autoridad Portuaria Nacional [APN], 2017a).

Según el sistema portuario nacional el país cuenta con un total de 81 instalaciones portuarias, de las 55 son de uso privado, siete son concesiones portuarias y 26 son de uso público, como se puede apreciar en la Figura 5. Los puertos de titularidad pública en Perú están bajo la administración de la Empresa Nacional de Puertos SA (ENAPU PERU), siendo esta entidad la administradora que desarrolla actividades y servicios portuarios. Por otro lado, el país cuenta con el servicio de empresas privadas tales como: APM Terminals y DP World; siendo operadores de terminales multipropósitos, carga en general y contenedores. Según el

Sistema Portuario Nacional [SPN], y la Ley del Sistema Portuario Nacional (Ley 27943), todos los puertos y terminales portuarios se clasifican tomando en consideración cinco características: (a) por su titularidad, público y privado; (b) por su uso, general y exclusivo; (c) por su actividad, especializado y multipropósito; (d) por su alcance, nacional y regional; (e) por su ubicación, marítimo fluvial y lacustre (APN, 2017a).



Figura 5. Instalaciones portuarias.

Tomado de “Terminales Portuarios del Sistema Portuario Nacional,” por Autoridad Portuaria Nacional, 2017b (<https://www.apn.gob.pe/site/instalaciones-portuarias.aspx>).

El Transporte aéreo, cuenta con una infraestructura aeroportuaria de 126, el cual se agrupa en tres sectores: (a) aeropuertos internacionales, es el aeródromo donde se brindan servicios de migración, aduana, sanidad y otros complementarios; (b) aeropuertos principales,

es de uso público que cuenta con edificaciones, equipos, instalaciones y servicios destinados en forma habitual en la llegada y salida de aeronaves, cargas y pasajeros; (c) aeródromos, es el área definida de tierra o de agua, destinada principalmente a la llegada y salida de aeronaves (ver Figura 6). Se cuenta con el aeropuerto internacional Jorge Chávez, y también el aeropuerto de Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Chachapoyas, Chiclayo, Chimbote, Cusco, Huánuco, Huaraz, Iquitos, Jauja, Juliaca, Lima, Pisco, Piura, Pucallpa, Puerto Maldonado, Tacna, Talara, Tarapoto, Trujillo, Tumbes. Están las pistas para aeronaves pequeñas, en su mayoría para actividades deportivas y de instrucción (MTC, 2017b).



*Figura 6.* Aeropuertos y aeródromos por departamentos. Tomado de “Infraestructura aeroportuaria,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017b ([http://www.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica\\_civil/empresas\\_certificadas/Aerodromos.html](http://www.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica_civil/empresas_certificadas/Aerodromos.html)).

**Población.** Como se muestra en la Tabla 2, la población estimada para el año 2017 será de 31.82 Millones de personas, habiendo tenido un incremento con respecto al año 2016 de uno por ciento. Esta población estimada tendrá una densidad promedio de 24 habitantes por km<sup>2</sup>. De la población total el 52.6% vive en la costa, 38% vive en el sierra y el 9.4% en la selva, la esperanza de vida en promedio es de 74.8% y tiene una tasa de mortalidad de 6 %, siendo aún uno de los más altos la tasa de mortalidad infantil (INEI, 2016a).

**Pobreza.** El país brinda estrategias y políticas nacionales para la erradicación de la pobreza, mediante mejores oportunidades económicas, orientación al momento de invertir e iniciativas al momento de acceder a un inmueble. Como se puede apreciar en la Figura 7. El año 2014 la pobreza se redujo a la mitad en comparación al año 1990, la proporción de pobres extremos a nivel nacional disminuyó (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, 2017).

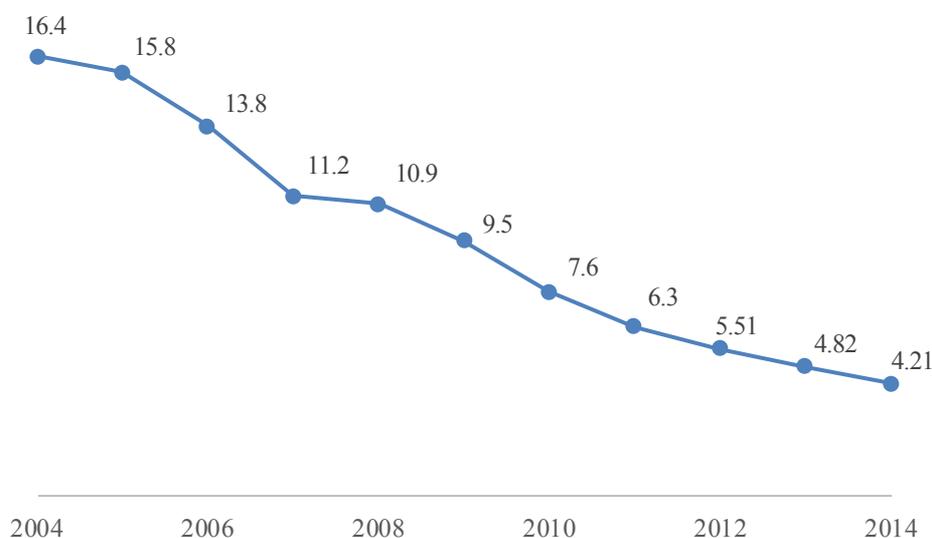


Figura 7. Evolución de la pobreza extrema (porcentaje).

Adaptado de “Evolución de la Pobreza Extrema,” por Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, 2017 ([http://www.midis.gob.pe/dgsye/documentos/Bolet%C3%ADn\\_ODM\\_1.pdf](http://www.midis.gob.pe/dgsye/documentos/Bolet%C3%ADn_ODM_1.pdf)).

Por otro lado, el Sistema de las Naciones Unidas, considera como prioridad la reducción de la pobreza a nivel mundial, siendo uno de los agentes fundamentales para esta misión el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, cuya labor radica en el aplacamiento de la pobreza ante ello se elaboró un indicador de desarrollo humano llamado

Índice de Desarrollo Humano (IDH), que registra tres dimensiones fundamentales: (a) salud, se mide según la esperanza de vida al nacer; (b) educación, se mide por la tasa de alfabetización de adultos y (c) riqueza, esta última es medida en base al Producto Bruto Interno per cápita. Según el reporte emitido el 2015 señala que el Perú subió una posición con relación al Índice de Desarrollo Humano (IDH) del 2013, encontrándose en el puesto 87 de 188 países a nivel mundial, como se puede apreciar en la Tabla 1. El primer país dentro del índice es Noruega con un valor 0.949, mientras que Chile se encuentra en el puesto 38 con un valor en el 2015 de 0.847 (Organización de las Naciones Unidas, 2017).

Tabla 1

*Índice de Desarrollo Humano (IDH)*

Clasificación	País	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Noruega	0.94	0.94	0.94	0.95	0.95	0.95
4	Alemania	0.91	0.92	0.92	0.92	0.92	0.93
5	Singapur	0.91	0.92	0.92	0.92	0.92	0.93
10	Estados Unidos	0.91	0.91	0.92	0.97	0.92	0.92
12	Hong Kong, China (RAE)	0.90	0.91	0.91	0.91	0.92	0.92
16	Reino Unido	0.90	0.90	0.90	0.90	0.91	0.91
17	Japón	0.88	0.89	0.89	0.90	0.90	0.90
18	Corea, Rep. de	0.88	0.89	0.89	0.90	0.90	0.90
21	Francia	0.88	0.89	0.89	0.89	0.89	0.90
38	Chile	0.82	0.83	0.83	0.84	0.85	0.85
45	Argentina	0.82	0.82	0.82	0.83	0.83	0.83
54	Uruguay	0.78	0.78	0.79	0.79	0.79	0.80
	República Bolivariana de						
71	Venezuela,	0.76	0.77	0.77	0.77	0.77	0.77
77	México	0.75	0.75	0.75	0.75	0.76	0.76
79	Brasil	0.72	0.73	0.73	0.75	0.75	0.75
87	Perú	0.72	0.73	0.73	0.74	0.74	0.74
89	Ecuador	0.71	0.72	0.73	0.74	0.74	0.74
90	China	0.70	0.70	0.71	0.72	0.73	0.74
95	Colombia	0.70	0.71	0.71	0.72	0.72	0.73
110	Paraguay	0.68	0.68	0.68	0.69	0.69	0.69
118	Bolivia	0.65	0.66	0.66	0.67	0.67	0.67

*Nota.* Adaptado de "Índice de Desarrollo Humano (IDH)," por Organización de las Naciones Unidas, 2017 (<http://hdr.undp.org/es/data#>).

**Educación.** La educación en Perú, es uno de los sectores con menor inversión la cual se encuentra notoriamente segmentada, ya que, para recibir una adecuada educación en nuestro país es necesario habitar en alguna ciudad principal y tener los medios económicos necesarios para ello.

Tabla 2

*Población Estimada y Proyectada por Sexo y Tasa de Crecimiento*

Años	Población			Tasa de crecimiento media de la población total (%)	
	Total	Hombres	Mujeres	Periodo Quinquenal	Periodo Anual
2015	31'151,643	15'605,814	15'545,829		1.1
2016	31'488,625	15'772,385	15'716,240		1.08
2017	31'826,018	15'939,059	15'886,959	1.05	1.07
2018	32'162,184	16'105,008	16'057,176		1.06
2021	33'149,016	16'591,315	16'557,701		0.99
2024	34'102,668	17'060,003	17'042,665		0.93
2027	35'020,909	17'509,419	17'511,490	0.85	0.87
2030	35'898,422	17'936,806	17'961,616		0.8

*Nota.* Adaptado de "Boletín de análisis demográfico N° 36," por INEI, 2016 a (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>).

En el 2015, el Perú tenía un total de 104,160 instituciones educativas; 52,120 instituciones de nivel inicial, 38,068 de nivel primario y 13,972 de nivel secundario, como se aprecia en la Tabla 3. Los departamentos en los que se concentran las mayores cantidades de instituciones educativas son: Ancash, Arequipa, Ayacucho, Lima, Cusco, Cajamarca, Huancavelica, Huánuco, Junín, Lambayeque, La libertad, Loreto, Puno, San Martín, y Piura. También, tenemos instituciones de categoría básica alternativa (1,602), básica especial (479), técnico productiva (1,827), pedagógica (197), tecnológica (774) y artística (37) (Ministerio de Educación del Perú [MINEDU], 2016).

Tabla 3

*Perú Número de Instituciones Educativas y Programas del Sistema Educativo por Etapa, Modalidad y Nivel Educativo, según Departamentos.*

*Total 2015*

DEPARTAMENTO	TOTAL	Total	Básica Regular			Básica Alternativa	Básica Especial	Técnico-Productiva	Total	Superior No Universitaria		
			Inicial	Primaria	Secundaria					Pedagógica	Tecnológica	Artística
Total	109,076	104,160	52,120	38,068	13,972	1,602	479	1,827	1,008	197	774	37
Amazonas	2,969	2,901	1,351	1,263	287	24	8	21	15	3	11	1
Ancash	5,216	5,022	2,473	1,890	659	65	10	67	52	8	43	1
Apurímac	2,720	2,613	1,400	893	320	28	13	42	24	7	16	1
Arequipa	4,583	4,194	2,214	1,314	666	95	41	187	66	7	57	2
Ayacucho	3,779	3,603	1,676	1,438	489	65	11	72	28	7	19	2
Cajamarca	9,023	8,834	4,029	3,756	1,049	62	19	48	60	18	41	1
Callao	1,875	1,796	964	537	295	25	12	32	10	2	8	-
Cusco	5,667	5,384	2,922	1,816	646	93	17	112	61	21	36	4
Huancavelica	3,168	3,069	1,514	1,193	362	28	24	28	19	4	15	-
Huánuco	4,241	4,137	1,900	1,741	496	44	8	30	22	5	16	1
Ica	2,335	2,189	1,278	653	258	39	11	56	40	9	29	2
Junín	5,661	5,427	2,433	2,260	734	80	22	82	50	11	37	2
La Libertad	6,050	5,707	2,790	2,082	835	122	30	124	67	15	49	3
Lambayeque	3,482	3,310	1,757	1,094	459	64	12	53	43	5	37	1
Lima	19,969	18,694	9,729	5,707	3,258	446	125	481	223	32	185	6
Loreto	5,016	4,879	1,948	2,399	532	46	12	51	28	6	20	2
Madre de Dios	513	496	228	196	72	8	1	3	5	1	4	-
Moquegua	729	669	379	198	92	11	5	31	13	2	11	-
Pasco	1,753	1,685	763	711	211	15	13	28	12	2	10	-
Piura	6,465	6,223	3,042	2,401	780	68	29	98	47	4	41	2
Puno	6,510	6,310	3,771	1,936	603	60	17	70	53	15	34	4
San Martín	3,257	3,151	1,437	1,335	379	36	15	24	31	6	25	-
Tacna	1,133	1,060	681	245	134	22	3	33	15	3	11	1
Tumbes	874	800	527	185	88	23	15	30	6	2	4	-
Ucayali	2,088	2,007	914	825	268	33	6	24	18	2	15	1

*Nota.* Adaptado de “Instituciones Educativas y Programas del Sistema Educativo,” por Ministerio de Educación del Perú, 2016 ([http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=21&cuadro=367&forma=C&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=21&cuadro=367&forma=C&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)).

**Producto Bruto Interno.** El PBI del 2016 fue de 3,9 por ciento impulsado por la evolución de las exportaciones netas que contribuyeron con 2,8 puntos. La demanda interna creció 0,9 por ciento. La evolución de la inversión fue gracias a que grandes proyectos pasaron a la fase de producción, los problemas asociados a la ejecución de proyectos de infraestructura y la evolución del gasto público acorde con la política de consolidación fiscal. El 2017 se tuvieron indicadores favorables referidos al crédito a las familias, se registró una disminución del nivel de confianza del consumidor y una caída en los ingresos de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada, así como también del nivel de empleo. En el caso de la inversión privada, los indicadores contemporáneos siguen señalando una evolución negativa. Los principales sectores económicos que aportaron más al PBI en los últimos siete años fueron: Minería, Electricidad y Agua, y servicios. (BCRP, 2017a) (ver Tabla 4).

Tabla 4

*Producto Bruto Interno 2010 – 2016*

Sectores Económicos	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Agropecuario	4.3	4.1	5.9	1.5	1.9	3.2	2.0
Pesca	(19.6)	52.9	(32.2)	24.8	(27.9)	15.9	(10.1)
Minería e hidrocarburos	1.3	0.6	2.8	4.9	(0.9)	9.5	16.3
Manufactura	10.8	8.6	1.5	5.0	(3.6)	(1.5)	(1.5)
Electricidad y agua	8.1	7.6	5.8	5.5	4.9	5.9	7.3
Construcción	17.8	3.6	15.8	9.0	1.9	(5.8)	(3.1)
Comercio	12.5	8.9	7.2	5.9	4.4	3.9	1.8
Servicios	8.8	7.0	7.3	6.2	5.0	4.2	3.9
PBI Global	8.5	6.5	6.0	5.8	2.4	3.3	3.9

*Nota.* Adaptado de “Reporte de inflación,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>).

*Organización para la cooperación y el desarrollo económico [OCDE].* Grupo en el que los países pueden trabajar conjuntamente para compartir experiencias y buscar soluciones para sus miembros. Realizan un trabajo conjunto para investigar de los cambios en economía, medio ambiente y en la sociedad. Analizan la productividad y los flujos globales de la inversión y el comercio.

Desarrollan pronósticos de tendencias y fijan estándares internacionales de temas políticos y públicos. Este grupo está conformado por 34 países, los mismos que a su vez representan el 70% del PBI mundial.

Los temas que este grupo económico evalúa y estudia son: (a) emprendimiento, PYMES y desarrollo local; (b) Política fiscal y administración; (c) asuntos financieros y empresariales; (d) Cooperación y desarrollo; (e) desarrollo; (f) economía; (g) educación; (h) empleo, asuntos sociales y laborales; (i) medio ambiente; (j) gobernanza pública y desarrollo territorial; (k) energía; (l) transporte; (m) estadísticas; (n) ciencia, tecnología e innovación; (o) agricultura y comercio (OCDE, 2017).

Los aspectos que le faltan al país para estar dentro del promedio de puntuación de la OCDE son: PBI Per cápita 27,339; Coeficiente de Gini 11.6; Índice de Desarrollo Humano 0.15; Índice de Fragilidad 37; Índice de Respeto a la Ley 0.23; Percepción de Corrupción 33; Índice de Libertad Económica 3.5; Índice de Paz Global 0.41, Índice de Prensa Libre 10.10, Índice de Democracia 1.60 e Índice de Reputación 7.60 (ver Tabla 5).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] es el organismo que con su análisis, mediante indicadores muestra el desarrollo económico y políticas sectoriales que son democráticos. Dicha información no solo cubre situaciones económicas o políticas, sino además puntos medioambientales, sociales, comercio, políticas de salud, actividades manufactureras, de servicios, energía, etc. que ayuden y permitan el seguimiento al desarrollo del país.

Tabla 5

*Índices e Indicadores 2014 – 2016*

Índices e Indicadores 2014 - 2016	Promedio OCDE	Perú	Brecha
PBI Per cápita a Valores de PPA	39,741	12,402	(27,339)
Coefficiente de Gini	33.1	45	(11.6)
Índice de Desarrollo Humano	0.88	0.73	(0.15)
Índice de Fragilidad (escala 0 - 120)	35	72	(37)
Índice de Respeto a la Ley (100-0)	0.73	0.5	(0.23)
Percepción de Corrupción (100-0)	69	36	(33)
Índice de Libertad Económica	71.2	67.7	(3.5)
Índice de Paz Global (1-5)	1.64	2.06	(0.41)
Índice de Prensa Libre (1-100)	19.89	29.99	(10.1)
Índice de Democracia (10-0)	8.18	6.58	(1.6)
Índice de Reputación (100-0)	66.16	58.56	(7.6)

*Nota.* Adaptado de *El referente en estrategia, gestión y negocios*, por Centrum, 2016.

**Ranking de competitividad mundial.** Es emitido por el Foro Económico Mundial (WEF), donde se mide las siguientes variables como: institución, infraestructura, desarrollo macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y entrenamiento, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia de mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnología, tamaño de mercado, sofisticación de negocio e innovación (World Economic Forum, 2017). En los resultados que se muestran en la Tabla 6 del IMD – Ranking de Competitividad Mundial 2016, Perú muestra disminución o variación negativa con respecto al 2015, algunos factores son: Economía doméstica 6, Comercio Internacional 2, Inversión Extranjera 2, Política Fiscal 4, Infraestructura 1, Infraestructura Científica 1 y Educación 1 (IMD World Competitiveness Yearbook, 2016).

Tabla 6

*Resultados del IMD 2008-2015*

Factor /Subfactor	Año									Variación
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2015-2016
Desempeño Económico	14	22	28	20	26	32	46	50	50	0
Economía Doméstica	24	15	37	35	37	33	32	51	45	(6)
Comercio Internacional	38	45	40	50	53	55	57	58	56	(2)
Inversión Extranjera	34	33	43	40	41	42	41	45	43	(2)
Empleo	7	36	7	5	12	9	14	16	26	10
Precios	11	8	17	5	9	27	49	31	37	6
Eficiencia del Gobierno	32	41	35	36	27	33	33	37	41	4
Finanzas Públicas	15	13	10	7	8	7	8	11	22	11
Política Fiscal	31	35	29	28	29	28	28	32	28	(4)
Marco Institucional	42	48	44	47	42	41	44	48	49	1
Legislación para los Negocios	42	49	45	42	38	40	37	39	39	0
Marco Social	26	36	38	38	43	53	54	56	58	2
Eficiencia en los Negocios	30	33	42	39	40	41	43	50	50	0
Productividad y Eficiencia	47	32	40	47	47	52	50	50	55	5
Mercado Laboral	2	17	46	48	45	38	37	44	47	3
Finanzas	38	39	37	31	37	38	45	44	48	4
Prácticas Gerenciales	26	38	48	44	40	47	48	51	52	1
Actitudes y Valores	29	36	36	33	32	26	35	40	41	1
Infraestructura	52	49	57	58	59	60	60	60	59	(1)
Infraestructura Básica	53	52	55	54	53	57	54	53	58	5
Infraestructura Tecnológica	52	56	56	57	59	60	60	60	60	0
Infraestructura Científica	51	49	58	59	59	60	60	60	59	(1)
Salud y Medio Ambiente	40	43	46	48	46	47	47	48	49	1
Educación	47	45	51	55	55	55	58	59	58	(1)

*Nota.* Adaptado de "Ranking de competitividad mundial 2016. Análisis 2008 - 2016 (p. 6)", por Centrum Graduate Business School ([http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados\\_imd\\_2016.pdf](http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf)).

### Sectores económicos importantes del Perú:

**Sector agropecuario.** Según el Reporte de Inflación del Banco Central de Reserva el sector presentó una desaceleración de 3.2% en el año 2016. Este evento se debió a que la campaña de producción del año en mención desarrolló un déficit hídrico, lo que originó una disminución en la producción de cultivos de origen andino papa, trigo y maíz amiláceo. A principios del año 2017 los desbordes de ríos y huaycos originados por el "Fenómeno de El

Niño Costero” han originado daños en las hectáreas de cultivos, infraestructura agrícola y todas las vías de acceso. Las áreas de arroz y plátano fueron las más afectadas a causa de las inundaciones en el norte del país. Asimismo, la floración del limón fue afectada por las condiciones climáticas. Lo que conllevó a una reducción en la tasa de crecimiento del sector agropecuario estimado de 2.8% a 2.5% para el 2017 (BCRP, 2017b).

**Sector pesquero.** El sector pesquero en el año 2015 llegó a desembarcar 4'943,200 de Tm de recursos hidrobiológicos marítimos, que comparándolo con el año 2014 este mejoró en un 37.6% debido al mayor desembarque de anchoveta que fue destinado a la industria de harina y aceite de pescado como consecuencia de las mejores condiciones oceanográficas (ver Tabla 7). Por otro lado el desembarque destinado al consumo directo presentó una reducción de 5.6% a consecuencia de una disminución en la descarga de productos congelados como: caballa, concha de abanico, pota y otros. Con relación al procesamiento de los recursos hidrobiológicos en el año 2015 se obtuvo una producción de 1'377,500 de TMB, cifra que superó en 1.24% al 2014. El mismo que fue consecuencia del aumento en la producción de harina de pescado, curados y enlatados producidos en las regiones de Ica, Lima, Ancash, Tambo de Mora, Chimbote, Paita y Callao. El sector pesquero con respecto a la exportación de productos hidrobiológicos reportó en el año 2015 un total de 1'275,600 de TMB, que significó una reducción del 16.6% respecto al 2014, esto último ocasionado por la disminución en la exportación de harina, aceite crudo y productos congelados según el Ministerio de Producción (PRODUCE, 2017a).

**Sector minero.** La minería peruana ha ocasionado un crecimiento del PBI durante los últimos años, ya que durante el 2015 y 2016 se pudo apreciar un incremento de 3.3 a 3.9 por ciento (ver Figura 8). El sector de minería metálica es el que contribuyó con esta mejora, gracias al inicio de las operaciones: Las Bambas y de la ampliación de Cerro Verde. Mientras que los aportes del resto de sectores primarios se compensan entre sí. En la Figura 10 se

aprecia que en exportaciones mineras se lograron vender US\$ 23.82 millones de dólares durante el 2016, cifra que representa un crecimiento de 12% en comparación con el 2015.

En el 2016 las exportaciones mineras representaron el 65 % de las exportaciones totales del país. Como se aprecia en la Figura 9. El crecimiento de las exportaciones durante la última década (2007- 2016) se debió principalmente al crecimiento sostenido del precio internacional de los minerales (ver Figura 10). El precio del cobre y polimetálicos en el 2016 crecieron.

Tabla 7

*Evolución de la Actividad Productiva del Sub Sector Pesquero 2015*

Tipo de Utilización	2014	2015	Var %
	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic 2015/14
Total	3,593.7	4,943.2	37.60
Consumo Humano Directo	1,327.8	1,252.9	(5.60)
Enlatado	98.2	117.5	19.70
Congelado	728.4	644.7	(11.50)
Curado	62.1	55.1	(11.20)
Fresco	439.1	435.6	(0.80)
Consumo Humano Indirecto	2,265.9	3,690.3	62.90
Anchoveta	2,263.9	3,686.8	62.80
Otras especies	2	3.5	76.20

*Nota.* Adaptado de "Anuario Estadístico Pesquero y Acuícola," por Ministerio de la Producción, 2017a (<http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-pesca-2015.pdf>).

El 2016 el cobre se mantuvo como el principal bien de mayor demanda por el mercado externo con un 38.40%, así como también el volumen de exportación del Oro fue un 4.21%, Molibdeno 27.80% y Plata 6.65%. Las exportaciones de los productos mineros representan un 65% del total de la exportación del 2016. Las nuevas unidades mineras en operación lograron colocarnos en segundo lugar en la producción de Cobre y Plata a nivel mundial. Por esta razón Perú es un país minero de primer orden, para afirmar ello, el país ocupa el primer lugar en Latinoamérica en la producción de zinc, estaño, plomo y oro, motivo por el cual ocupa actualmente el segundo lugar en la producción de cobre y plata a nivel mundial.



Figura 8. 2007-2016: evolución anual del PBI nacional (VAR %).

Adaptado de “Anuario Minero Reporte Estadístico Perú 2016,” por Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2017a

(<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2016/ANUARIO%20MINERO%202016.pdf>).

Las exportaciones de minería, se divide en cuatros sectores: Mineros, Minerales no metálicos, Sidero – metalúrgicos y joyería y Metal –mecánico, como se aprecia (ver Tabla 8), los minerales representan el 58% del PBI.

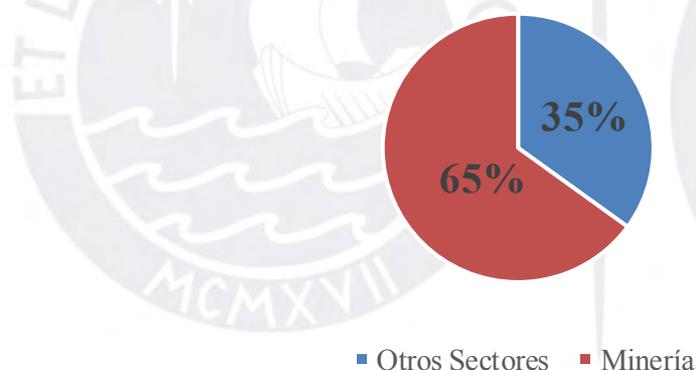


Figura 9. 2016: Participación porcentual de las exportaciones mineras en el total nacional.

Adaptado de “Anuario Minero Reporte Estadístico Perú 2016,” por Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2017a

(<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2016/ANUARIO%20MINERO%202016.pdf>).

El Perú es un país seguro para la inversión en nuevos proyectos mineros, tiene un marco legal favorable a la inversión privada, según el Ministerio de Energía y Minas (MEM) el sector viene siendo impulsado por la mayor extracción cuprífera, debido a la entrada de importantes proyectos mineros como: Constanca (Cusco), Toromocho (Junín), la ampliación

de Cerro verde (Arequipa) y las Bambas (Cusco).



Figura 10. Evolución de las exportaciones mineras (Millones de US\$).

Adaptado de “Anuario Minero Reporte Estadístico Perú 2016,” por Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2017a

(<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2016/ANUARIO%20MINERO%202016.pdf>).

Tabla 8

#### Exportación de Minerales

PRODUCTO	2013		2014		2015		2016	
	US\$ MM	%						
Mineros	23,799	56	20,545	52	18,836	55	21,652	58
Minerales no metálicos	722	2	664	2	698	2	640	2
Sidero-metalúrgicos y joyería	1,320	3	1,150	3	1,080	3	1,084	3
Metal-mecánicos	544	1	581	1	525	2	442	1
TOTAL	26,385	62	22,940	58	21,139	62	23,817	64

Nota. Adaptado de “Anuario Minero Reporte Estadístico Perú 2016,” por Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2017a (<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2016/ANUARIO%20MINERO%202016.pdf>).

El portafolio de proyectos de inversión minera al finalizar el año 2016 se presenta en la Figura 11. Determinando así la ampliación de nuevas minas con 5,210 millones de dólares, desarrollo avanzado con el EIA aprobado 16'103 millones de dólares, en evaluación con EIA 591 millones de dólares y en exploración avanzada 25'092 millones de dólares. China sigue siendo el principal inversor a nivel de proyectos en el país, al concentrar el 21.68% de la cartera de proyectos (US\$ 10,189 millones); segundo por Canadá con el 18.63% (US\$ 8,755 millones) y Estados Unidos con el 12.88% (US\$ 6,055 millones).

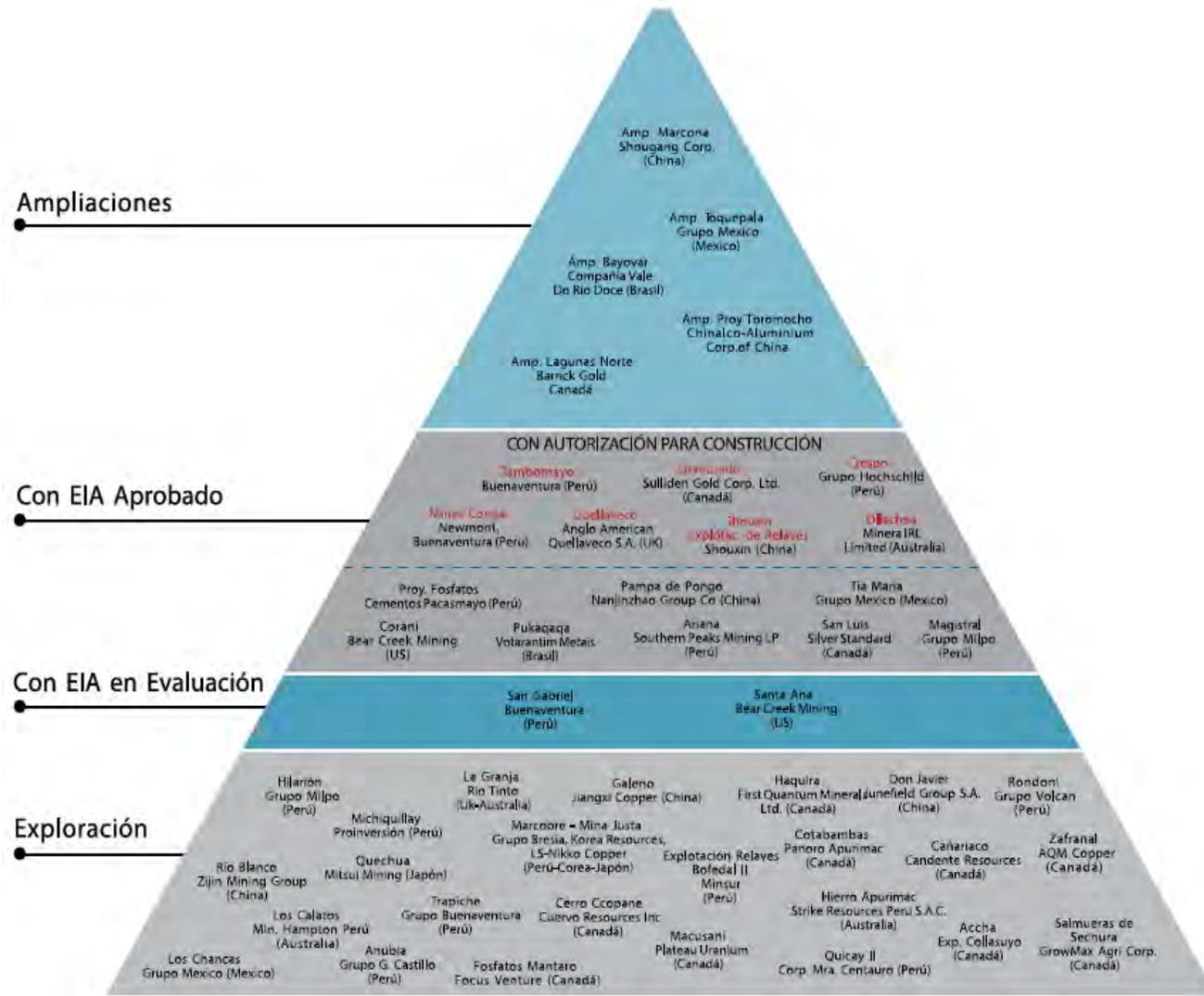
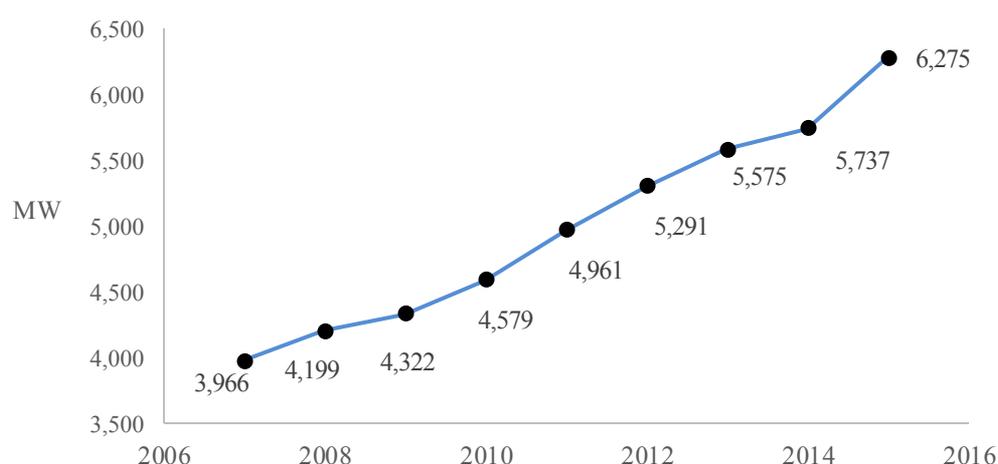


Figura 11. Cartera estimada de inversión minera.  
 Tomado de “Ranking Mundial de Producción Minera,” por Ministerio de Energía y Minas, 2016  
 ([http://www.minem.gob.pe/\\_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=524](http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=524)).

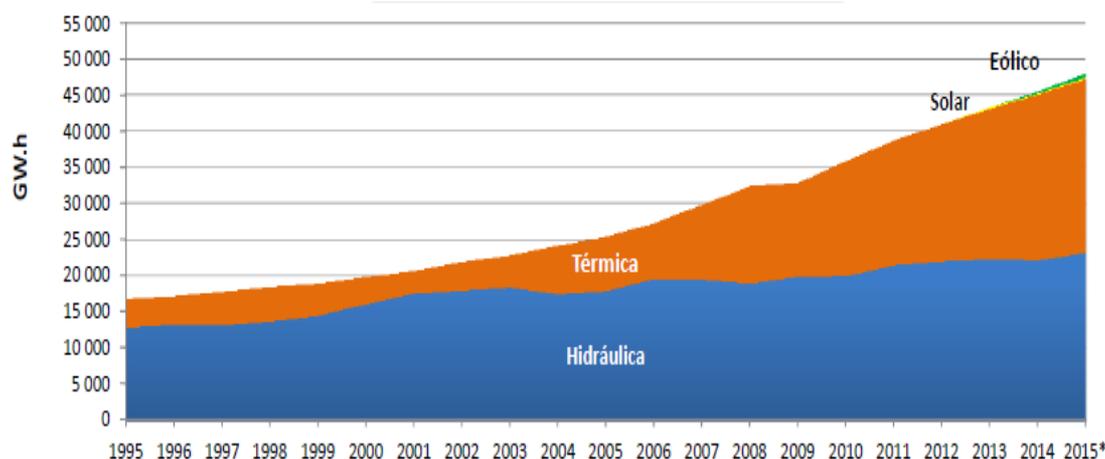
**Sector Eléctrico.** La capacidad instalada en el año 2015 fue de 6 275 MW, la tasa media anual de crecimiento en los últimos 10 años fue de 7% (ver Figura 12). En cuanto al tipo de generación térmica se tuvo un 63%, 34% en generación de tipo Hidráulico y, 3% de origen solar y eólicos (MINEM, 2017b) (ver Figura 13). Las centrales térmicas tuvieron un crecimiento en los dos últimos diez años de 12% debido al incremento de la producción de gas natural, combustible utilizado para la generación térmica. Las centrales hidráulicas crecieron a una tasa media anual de 9%. El 2016 se tuvo un importante crecimiento en la generación de energía hidráulica gracias a que entraron en operación las centrales hidroeléctricas de Cerro El Águila con 513 MW y Chaglla con 456 MW. Las líneas de transmisión de energía eléctrica tienen una extensión de 1,838 km de con tensión de 500 KV; 8,665 Km de líneas de transmisión de 220 KV, 138 KV y 30 KV; totalizando 22'098 Km de líneas de transmisión a nivel nacional, con una tendencia de crecimiento en los últimos diez años de 5%. En el año 2015 el consumo de energía eléctrica per cápita tuvo un incremento de 5% con respecto al 2014, su crecimiento en los últimos diez años fue de 7%, al mismo tiempo los clientes finales crecieron en 5% en promedio (MINEM, 2017b).



*Figura 12.* Evaluación de la máxima demanda SEIN-COES 1995-2015.

Adaptado de “2015 - Evoluciones en el Sector Eléctrico – preliminar,” por Ministerio de Energía y Minas, 2017b

([http://www.minem.gob.pe/\\_publicacion.php?idSector=6&idPublicacion=517](http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=6&idPublicacion=517)).



*Figura 13.* Evolución de la producción de le energía eléctrica – nacional 1995-2015. Tomado de “2015 - Evoluciones en el Sector Eléctrico – preliminar,” por Ministerio de Energía y Minas, 2017b ([http://www.minem.gob.pe/\\_publicacion.php?idSector=6&idPublicacion=517](http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=6&idPublicacion=517)).

El consumo de energía eléctrica mostró un crecimiento de 5% en el 2015 con respecto al 2014, en la actualidad tenemos un consumo de 42,225 GW.h, de los cuales 39,706 Gw.h son para la venta a cliente final y 2,519 Gw.h para generación de uso propio, como se aprecia en la Tabla 9 (MINEM, 2017b).

Tabla 9

*Consumo de Energía Eléctrica en (GW.h)*

Año	Consumo Total	Ventas a Cliente Final			Generación de uso propio
		Total	Distribuidoras	Generadoras	
2010	31,798.4	29,436.2	18,195.3	11,240.9	2,362.2
2011	34,778.3	31,820.4	19,753.0	12,067.3	2,557.9
2012	36,323.1	33,648.2	20,947.3	12,700.9	2,675.0
2013	38,278.3	35,612.8	21,938.6	13,674.2	2,665.5
2014	40,031.3	37,327.8	22,782.0	14,545.8	2,703.6
2015	42,225.7	39,706.0	23,582.9	16,123.0	2,519.7
Incremento 15/14	5%	6%	4%	11%	(7%)
Variación media 15/10	6%	6%	5%	7%	1%
Incremento 15/05	89%	92%	83%	107%	48%
Variación media 15/05	7%	7%	6%	8%	4%

*Nota.* Adaptado de “Evoluciones en el Sector Eléctrico – preliminar, 2015” por Ministerio de Energía y Minas, 2017b ([http://www.minem.gob.pe/\\_publicacion.php?idSector=6&idPublicacion=517](http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=6&idPublicacion=517)).

Las tarifas eléctricas tuvieron un incremento de 8% durante el 2016, este incremento se realizó por la variación del tipo de cambio y los mayores costos por la operación de dos nuevas centrales eléctricas (Águila y Chaglla): central térmica del Puerto Bravo, central térmica Planta N°2 de Ilo y la liquidación trimestral que realizó Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [OSINERMIN] para compensar los contratos entre empresas generadoras y distribuidoras (BCRP, 2017a).

Los proyectos de inversión en energía que se esperan hasta al 2018 son: Nodo Energético del sur realizado por Enersis, central hidroeléctrica Molloco realizado por Corsan-Carvian, central hidroeléctrica Belo Horizonte realizado por Odebrech, parque eólico Samaca realizado por generación eléctrica de Salinas y central hidroeléctrica Curibamba realizado por Endesa. Todos estos proyectos representan el 12% en el plan de inversión para el país (MINEM, 2017b).

**Sector Construcción.** Existe un déficit nacional de 1'800, 000 viviendas, entre los que no tienen vivienda y los que se encuentran en situación precaria. El país tiene una demanda anual de 450 mil viviendas, con una mayor concentración en Lima y Callao, y solo se cuenta con una oferta anual de 90,500 viviendas para cubrir dicha demanda. Por otro lado, existe una sector de 1'2 millones de familias que requieren mejorar o ampliar sus viviendas mediante soluciones habitacionales, entre ellos los bonos y créditos para terrenos y ampliaciones. Entre las causas principales que originan este déficit en el sector construcción son: (a) barreras administrativas para acceder a la propiedad urbana, (b) limitado acceso a una vivienda propia o mejora de la misma, (c) políticas públicas insuficientes para cerrar la brecha habitacional, (d) producción de viviendas sociales, (e) insuficiencia en la infraestructura de agua potable y saneamiento, a fin de soportar nuevos proyectos inmobiliarios a nivel nacional, y (f) persistencia en autoconstrucción informal (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2017) (ver Tabla 10). El sector construcción presentó variaciones en los

siguientes aspectos: producto bruto interno -5.26%, precios de materiales de construcción 0.96%, empleo -5.50%, despacho nacional de cemento -5.66%, producción de ladrillos -30.80%, créditos hipotecarios privados para vivienda 8.00%. La participación del sector construcción durante el año 2016 en el PBI nacional fue de -3.15% (ver Tabla 10).

El 2017 se tiene previsto alcanzar un 15.9% en el sector infraestructura, gracias al plan de reconstrucción de la zona norte del país (ver Figura 14), como consecuencia de los desastres naturales ocasionados en las viviendas, carreteras y puentes. Entre los principales proyectos para resarcir estos desastres tenemos: IIRSA Norte Tramo Paita-Yurimaguas y Red Vial N° 5 Ancón-Huacho-Pativilca, Vía Expresa Sur, Vías Nuevas de Lima (Concesionario Rutas de Lima), los mismos que se encuentran retrasados debido a las investigaciones detectadas por temas de corrupción. Se estima que la ejecución de estos proyectos se retomem en el año 2018 (Asociados de Productores de cemento [ASOCEM], 2017).

Tabla 10

*Panorama Económico Nacional y el Sector de Construcción*

Construcción	2016 (%)	2017 (%)
PBI Nacional	3.9	4.81
Índice de Precios al Consumidor en Lima Met.	3.23	0.56
Empleo: Nacional (PEA Ocupada)	2.5	(1.09)
Precio del barril de Petróleo	43.19	52.98
Tipo de Cambio Bancario (Soles a Dólares)	3.37	3.3
PBI de Construcción	(3.15)	(5.26)
IPMC: Precios de Materiales de Construcción	3.19	0.55
Empleo: Sector Construcción (PEA Ocupada)	0.7	(8.4)
Despacho Nacional de Cemento ASOCEM	(3.16)	(6.29)
Producción de Ladrillos	(13.7)	(31.5)
Créditos hipotecarios privados para vivienda S/	13.9	12.8

*Nota.* Adaptado de “Evolución del Sector Construcción,” por Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2016 (<http://www3.vivienda.gob.pe/Destacados/estadistica.aspx>).

En los sectores relacionados a la construcción: hotelero, inmobiliario, educación, y salud. Se continuarán realizando la ejecución de proyectos, ampliación, remodelación, tanto en Lima como en provincias, acorde con la recuperación estimada por el Estado, para la demanda interna. Otro componente que suma en la economía del sector construcción es el dinamismo de la actividad inmobiliaria, el cual podemos decir que en los últimos diez años generó mucho movimiento económico y empleo en el sector civil. Sin embargo en la actualidad ha sufrido un receso el cual se espera sea coyuntural y que con el nuevo gobierno se reactive o dinamice, ya que la mejora de este sector a la vez genera beneficios colaterales a otros sectores (Asociados de Productores de Cemento [ASOCEM], 2017).

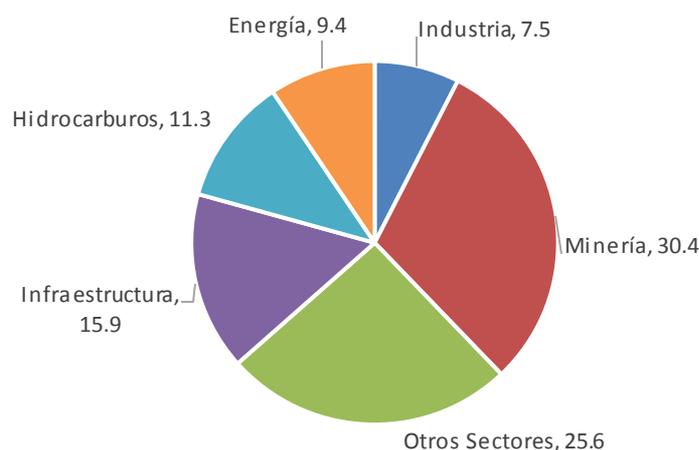


Figura 14. Proyectos de inversión previstos: 2017-2018.

Adaptado de "Panorama actual y proyección macroeconómica 2017 – 2018," por Banco Central de Reserva del Perú, 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/report-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

**Sector Manufactura.** El estudio de la consultora PwC denominado "*Doing Business and investing in Peru 2016*" mencionó que el sector manufacturero en los últimos 5 años representó en promedio, el 15% del PIB, el 16% de las exportaciones y el 18% de los ingresos tributarios. Los productos manufacturados no tradicionales representan el 24% del total de las exportaciones, aportando al PBI 64,938 millones de soles (ver Figura 15). El sector manufacturero presenta muchas oportunidades de crecimiento en los próximos años.

Se espera que la demanda internacional de productos manufacturados aumente. Este sector se encuentra liderado por Estados Unidos, se espera que el aumento de las inversiones siga un programa de concesiones público-privadas y que la manufactura reciba un impulso por parte del recientemente lanzamiento del Plan de Diversificación Productiva (PWC, 2016).

La producción en el sector manufactura no primaria en el 2016 disminuyó 2.0 por ciento por las contracciones colocadas a la inversión, exportación e insumos. Para los años 2017 y 2018 se espera un desempeño gradual del sector manufactura, gracias al crecimiento esperado de la inversión y de las exportaciones no tradicionales (BCR, 2017).

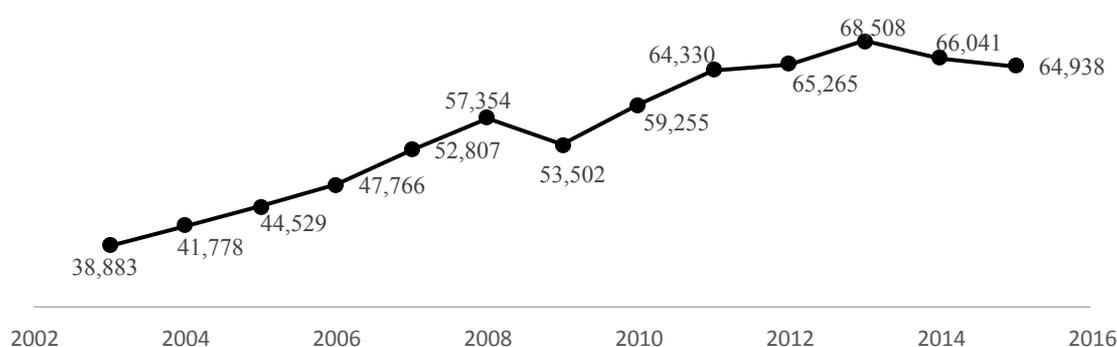


Figura 15. PIB Manufactura (millones S/)  
Adaptado de "Doing business and investing in Peru," por PWC, 2016  
(<http://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/doing-business-2016.pdf>).

**Sector comercio.** El comercio es la actividad socioeconómica consistente en la compra y venta de bienes, sea para su uso, para su venta o para su transformación. Dentro de este sector tenemos al comercio interno y externo.

**Comercio interno.** El comercio interno es el intercambio de productos que se realiza al interior de nuestro país, al por mayor y menor. El factor que afecta a este sector es la oferta y la demanda, ya que determina la intensidad y el flujo comercial al interior del país. El centralismo ha ocasionado que el mayor flujo comercial se encuentre en la capital y que esta sea la sede de los principales centros de comercio (ver Figura 16). La actividad comercial en el 2015 creció en 3.88 por ciento y hasta noviembre del 2016 en 1.86 por ciento (INEI, 2016c).

El comercio interno creció en 0.88 por ciento, por la venta de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos (gas natural y licuado), promociones de venta y estrategias publicitarias. La venta de metales y minerales metalíferos se vio favorecida por mejores expectativas y nuevos proyectos mineros, incrementándose la comercialización de oro, plata y cobre. La venta de materias primas agropecuarias y de animales vivos registraron una disminución durante el 2016 (INEI, 2016c).

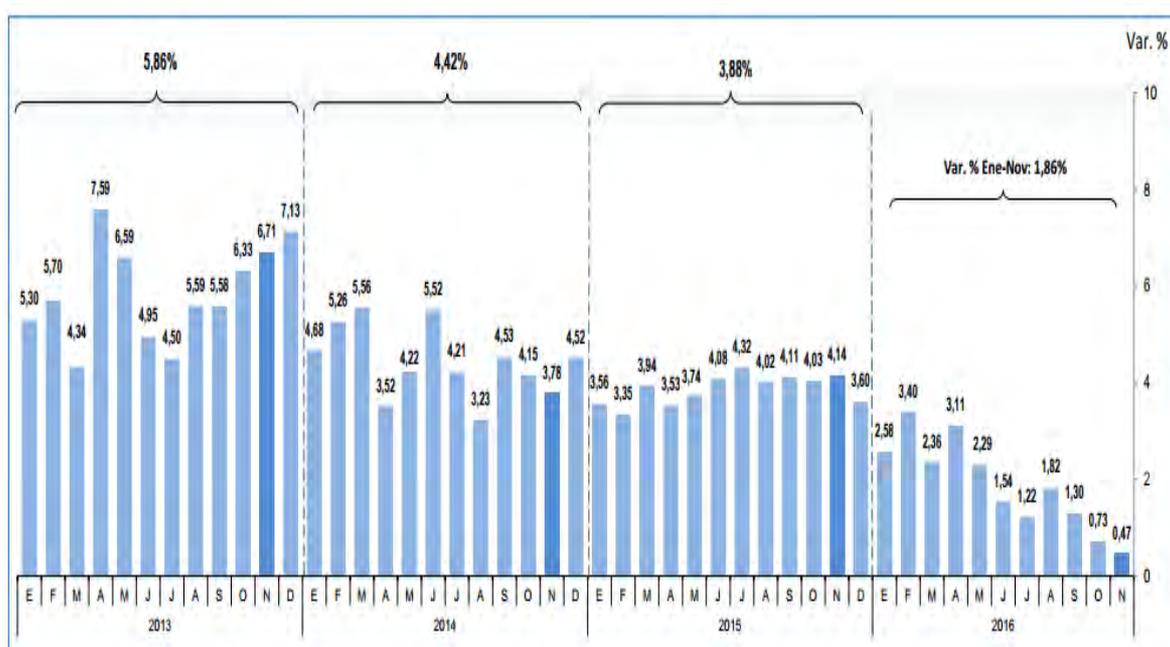
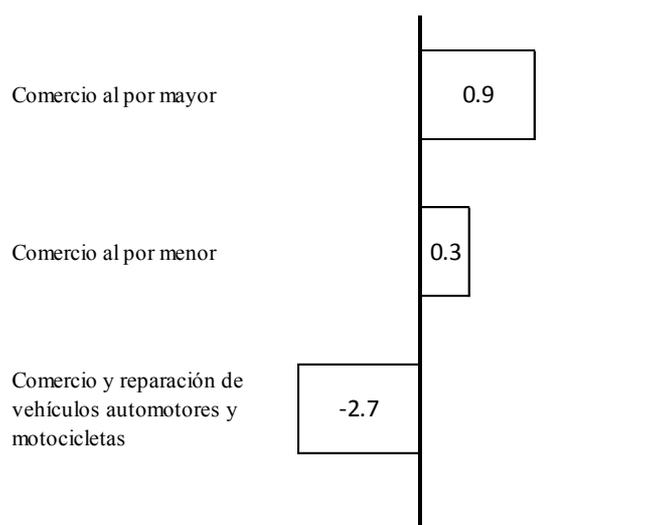


Figura 16. Evolución de la actividad comercial: 2013-2016.

Tomado del “Sector comercio,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016c (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-08-agosto-2016.pdf>).

Como se aprecia en la Figura 17, el comercio al por menor se incrementó en 0.34% por la venta de combustible para vehículos automotores, ya que hubo un crecimiento de estaciones. Las farmacias y boticas registraron mayor venta de productos cosméticos, médicos, artículos de tocador y farmacéuticos. La venta de alimentos en almacenes especializados mostró un crecimiento en productos de primera necesidad (aceite, harina, pescado y abarrotes). También, otras ramas que estuvieron al alza fueron: la venta de minoristas de prenda de vestir y de deporte, electrodomésticos, muebles y equipos de audio y video (INEI, 2016c).



*Figura 17.* Sector comercio.

Adaptado de “Sector comercio,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016 (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-08-agosto-2016.pdf>).

**Comercio externo.** El País empezó su apertura comercial en los años 90, esto se ha consolidado como una política de Estado que nos ha permitido aprovechar nuestros recursos naturales, al mismo tiempo que se han ido fortaleciendo otros bienes para colocarlos en el extranjero. Producto de una política de comercio abierta y el incremento de empresas en el país, la brecha entre el costo de producción y el precio de venta, permitieron a los consumidores acceder a los productos a un menor costo. El comercio incentiva la innovación y transferencia tecnológica, ya que al aumentar el tamaño del mercado aumenta también la competencia extranjera, lo cual lleva a las empresas a invertir en investigación y desarrollo. En el País la apertura comercial está directamente relacionada con el incremento de nuestro nivel de ingresos y con una economía estable en constante crecimiento, lo cual permite seguir mejorando la calidad de vida en todo el país (MINCETUR, 2017a).

**Exportación.** En enero del 2016 las exportaciones registraron un incremento de 8% sobre el año anterior impulsado por las exportaciones de productos tradicionales que crecieron en 12%. Las exportaciones no tradicionales casi se mantuvieron con una variación de -1% (ver Tabla 11). En enero del 2016 tuvimos un superávit comercial de US\$ 1888

millones (MINCETUR, 2017b).

Comparando los productos no tradicionales de enero del 2016 y enero del 2017 se pudo apreciar un incremento en las ventas de uvas y Zinc. Los productos que sufrieron una caída fueron: espárragos, prenda de vestir “polo”, fósforo y alambre de cobre. Los principales países a los que se exportamos por medios de los acuerdos comerciales son: China 29%, Estados Unidos 19%, Unión Europea 14.6% y Comunidad Andina 5.8% (MINCETUR, 2017b).

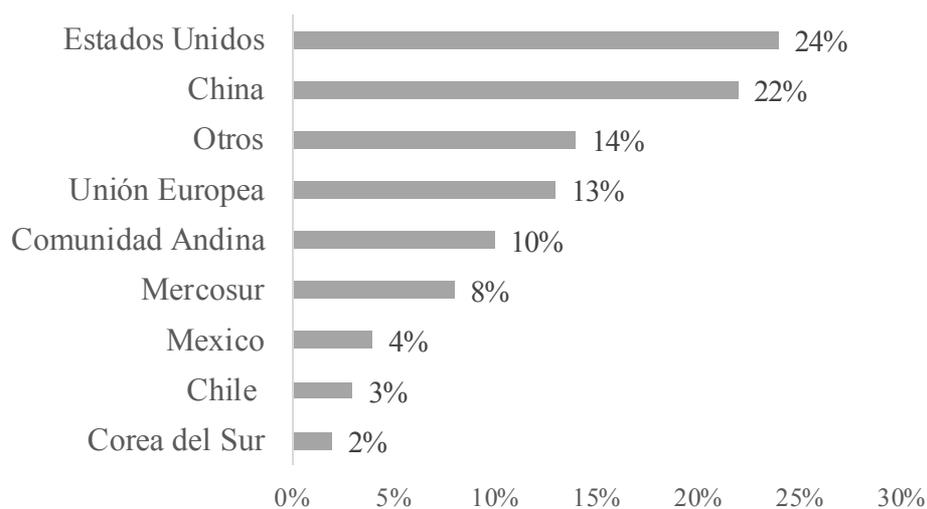
**Importación.** En el 2016 las importaciones tuvieron una variación de -6% con respecto al 2015 (ver tabla 11), los países que más se importaron fueron: Estados Unidos con 28% y China 22% (ver figura 18) (MINCETUR, 2017c)

Tabla 11

*Balanza Comercial*

	(US\$ Millones)							
	Año							Var (%)
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2015-2016
1. EXPORTACIONES	35,803	46,376	47,411	42,861	39,533	34,414	37,020	8
Productos tradicionales	27,850	35,896	35,869	31,553	27,686	23,432	26,137	12
Productos no tradicionales	7,699	10,176	11,197	11,069	11,677	10,895	10,782	(1)
Otros	254	304	345	238	171	88	100	15
2. IMPORTACIONES	28,815	37,152	41,018	42,356	41,042	37,331	35,132	(6)
Bienes de consumo	5,489	6,734	8,252	8,843	8,899	8,754	8,614	(2)
Insumos	14,023	18,332	19,273	19,528	18,797	15,911	15,140	(5)
Bienes de capital	9,074	11,730	13,347	13,664	12,911	12,002	11,113	(7)
Otros bienes	229	356	145	321	435	664	264	(60)
3. BALANZA COMERCIAL	6,988	9,224	6,393	504	-1,509	-2,916	1,888	165

*Nota.* Adaptado de “Reporte mensual de Comercio,” por MINCETUR, 2017c ([http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2017/RMC\\_Enero\\_2017.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2017/RMC_Enero_2017.pdf)).



*Figura 18.* Importación según país de origen.

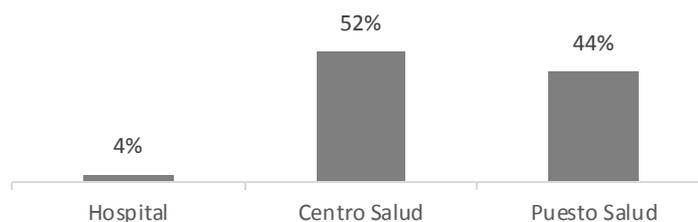
Adaptado de "Reporte mensual de Comercio," por MINCETUR, 2017c

([http://www.mincetur.gob.pe/wp-](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exp)

[content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/exp-ortaciones/2017/RMC\\_Enero\\_2017.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exp-ortaciones/2017/RMC_Enero_2017.pdf)).

**Sector servicios.** Este sector económico engloba las actividades relacionadas con los servicios que no producen bienes, más si buscan satisfacer las necesidades de la población. Este sector del país se centra en actividades como: salud, sector financiero, educación, comunicaciones, transporte, turismo y hotelería entre los más importantes.

**Salud.** Se encuentra dividido en dos tipos, el público y privado. Dentro del sector público tenemos: MINSA, ESSALUD, FFAA, POLICIA; el primero atiende en su mayoría a personas de escasos recursos y tiene una cobertura nacional; el segundo está enfocado para trabajadores del sector formal en las principales ciudades del país; el tercero está enfocado para personal institucional de las fuerzas armadas y familiares directos; el cuarto está enfocado para personal institucional de la policía nacional y familiares directos, respectivamente. Por el lado del sector privado que complementan las deficiencias del sector público tenemos: consultorios, seguros y clínicas; enfocado para el público en general que pueda acceder y pagar este servicio. Según el Ministerio de Salud del Perú (2016) los establecimientos del Sector Salud se encuentran particionados de tal forma que el cuatro % son hospitales, 44% son Puestos de Salud y 52% Centro de Salud (ver Figura 19).



*Figura 19.* Establecimientos del sector salud.

Adaptado de “Establecimientos del Sector Salud, Ministerio de Salud y Otras Instituciones por Tipo,” por Ministerio de Salud, 2016

(<http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/indicadoresSalud/recursos/establecimientos/ESTABMacros.asp?00>).

*Financiero.* El sistema financiero está conformado por el conjunto de Instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado debidamente autorizadas, y regulado por la Superintendencia de Banca y Seguro (SBS), que operan en la intermediación financiera. Dentro de las diferentes entidades financieras reguladas por la SBS se tienen las empresas propiamente bancarias como: Banco de Comercio, Banco de Crédito del Perú, Banco Interamericano de Finanzas, Banco Financiero, Banco Continental, Citibank, Interbank, MiBanco, Scotiabank del Perú, entre otros. Así también otras entidades que regula el SBS son las Entidades Financieras Estatales como: Agrobanco, Banco de la Nación, COFIDE, seguido de las Empresas Financieras, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Cajas Rurales, Edpymes y Bancos de Inversión.

EL Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017a) tiene como principal función el regular la moneda y crédito del sistema financiero, debiendo además administrar todas nuestras reservas, mantener la estabilidad monetaria y su autonomía. Otro de los participantes financieros es la Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE] que se muestra como el banco de desarrollo del Perú y cuyo compromiso es el desarrollo sostenible y de amplio alcance en el país, buscando fomentar una cultura innovadora y responsable. Sus estrategias se basan en lograr un impacto positivo en el ámbito económico, social y ambiental. Su productividad y competitividad está medida según otorgamientos financieros los cuales pueden ser de apoyo a la inversión productiva, a la MYPE, al proceso de inclusión y

búsqueda de la excelencia (COFIDE, 2016). En la Tabla 12 se puede apreciar las diferentes inversiones hechas según el pilar estratégico.

Tabla 12

*Colocaciones e Inversiones (en millones de US\$)*

Pilar Estratégico	2011	2012	2013	2014	2015	Jun-16
Infraestructura	203	425	504	678	989	863
Medioambiente	258	273	518	525	547	466
Microfinanzas	417	430	422	399	382	356
Corporativos	69	86	103	205	338	373
Inversión Productiva	30	77	136	140	168	235
Otros	111	395	370	259	189	194
Total	1,088	1,686	2,053	2,206	2,613	2,487

*Nota.* Adaptado de “Análisis de la Operación,” por Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE], 2016 (<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/conozca>).

**Cultura.** El país cuenta con una variedad de lenguas nativas que coexisten en su territorio: castellano, quechua, el aymara y las demás lenguas aborígenes, el shipibo, el ashaninka, el aguaruna; son algunas de las 43 lenguas identificadas en el país (Peru.travel, 2017). La libertad de culto es un derecho fundamental de la persona que se encuentra amparado dentro Constitución Política del Perú. La religión mayoritaria es la católica. La concurrencia de credos, vivencias y costumbres han instaurado cerca de 3.000 fiestas populares al año como: fiestas patronales, carnavales, procesiones, rituales. Las fiestas en Perú poseen un aspecto místico, la mayoría manifiestan la unión del catolicismo con las tradiciones prehispánicas de cada región del país (Peru.travel, 2017).

**Gastronomía.** En el Perú es la expresión de su diversidad cultural convirtiéndose en identidad nacional, el ingenio de sus cocineros ha beneficiado su cocina al punto de haber sido reconocida a nivel mundial. Mistura es la principal feria gastronómica en Perú, que agrupa a los principales restaurantes y chefs del país, es realizado una vez al año en Lima y es considerado el evento principal en los itinerarios turísticos internacionales de la región (Peru.travel, 2017).

**Danza y la música.** Son muy resaltantes en la sociedad peruana. Antaras o trompetas de terracota, zamponas, pututos, constituyeron parte de los instrumentos musicales más

importantes del antiguo Perú precolombino. Las piezas musicales fueron de carácter religioso, profano o guerrero. Actualmente el país posee un folklore diverso de expresiones y bailes musicales (Peru.travel, 2017).

**Patrimonio.** El país es uno de los más ricos del mundo, su diversidad cultural emana de la amplia gama de recursos turísticos como: la ciudadela inca Machu Picchu, elegida una de las siete nuevas maravillas del planeta; Caral, la ciudad más antigua de América; fortaleza de Kuélap; las Líneas de Nazca; Chan Chan; el QhapaqÑan, entre otras (Peru.travel, 2017).

**Turismo.** El aporte del PBI turístico ha aumentado del 2001 al 2015 de 3.6% a 3.9%, (ver Figura 20), generado por actividades económicas como: el transporte de pasajeros, provisión de alimentos y bebidas, alojamiento, industria cultural, recreativa y deportiva, agencias de viaje, producción y comercio de artesanías, entre otros. El aporte del consumidor turístico interno ha aumentado del 2011 al 2015 de 6.4% a 6.9%. El gasto turístico interno subió a S/ 26 mil millones en el 2015. El ingreso de divisas por turismo asciende a US\$ 4'151 millones de dólares, significando un incremento de 47,5% entre el 2011 y 2015 (MINCETUR, 2016a).

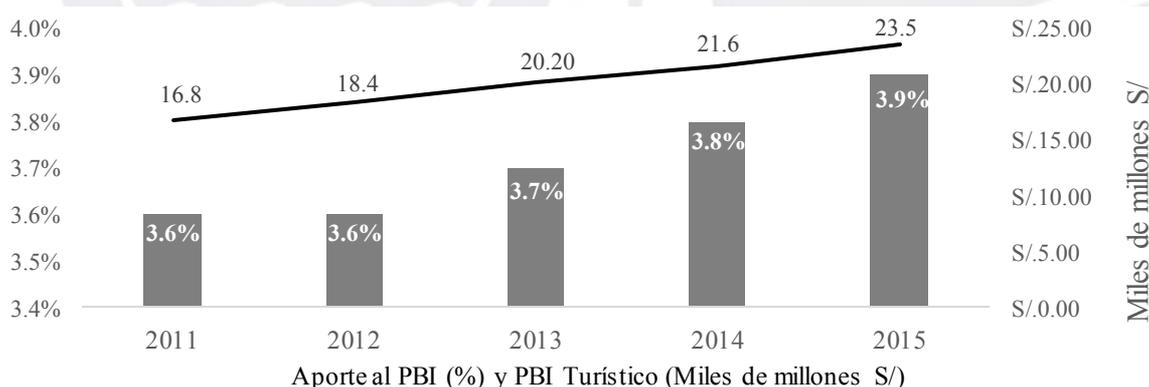


Figura 20. PBI turístico.

Adaptado de “Medición Económica del Turismo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016a ([http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\\_ECONOMICA\\_TURISMO\\_ALTA.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)).

En el 2015 el 63.6% del Producto Bruto Interno Turístico fue generado por: transporte de pasajeros (carretera, aéreo, acuático, ferroviario y alquiler de vehículos) 27%, provisión de

alimentos y bebidas 22.6%, alojamiento para visitantes 14%, servicios culturales recreativos y deportivos 6.9%, la producción y comercio de artesanías 4 %, otras actividades 15.7%, y derechos de importación 6.7% (MINCETUR, 2016a) (ver Figura 21).



Figura 21. PBI turístico por actividad económica, 2015.

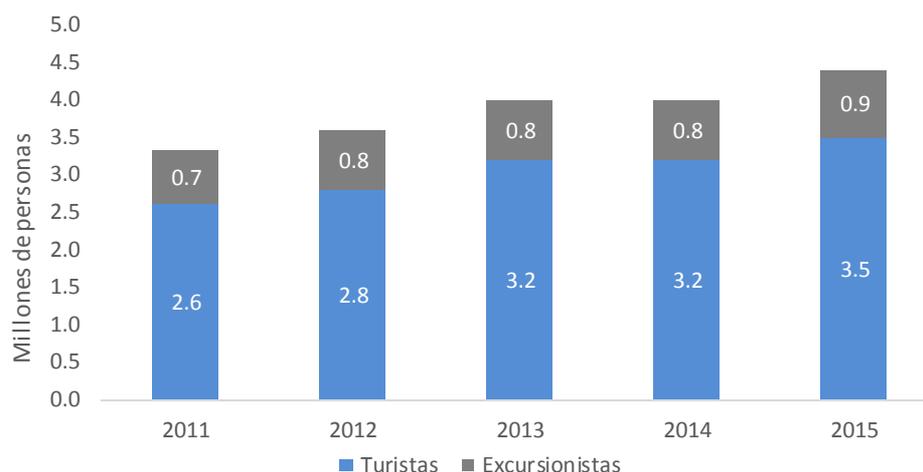
Adaptado de “Medición Económica del Turismo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016a ([http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\\_ECONOMICA\\_TURISMO\\_ALTA.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)).

*Turismo externo.* El ingreso de llegadas internacionales durante el 2015 fue de 3.1 millones y llegadas nacionales de 4.7 millones (ver Figura 22). Los turistas internacionales que llegaron al Perú fueron de 4.4 millones de visitantes, lo que representa un incremento de 2.2% respecto al año anterior (MINCETUR, 2016a) (ver Figura 23).



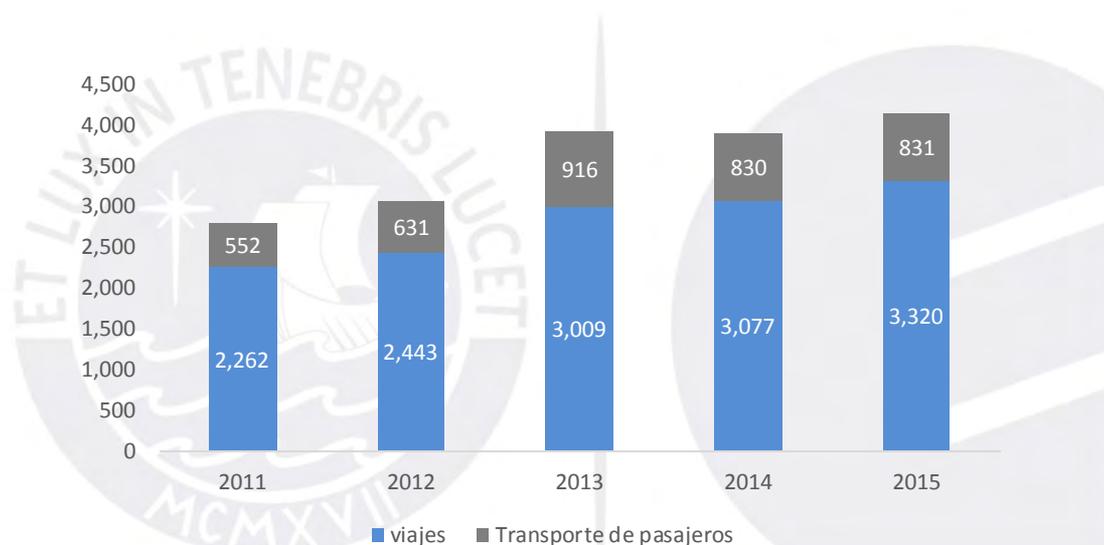
Figura 22. Tráfico de pasajeros 2015.

Adaptado de “Evolución de la oferta aérea y hotelera,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016b ([http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Evolucion\\_oferta\\_aerea\\_hotelera.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Evolucion_oferta_aerea_hotelera.pdf)).



*Figura 23.* Llegada de turistas internacionales.

Adaptado de “Medición Económica del Turismo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016a ([http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\\_ECONOMICA\\_TURISMO\\_ALTA.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)).



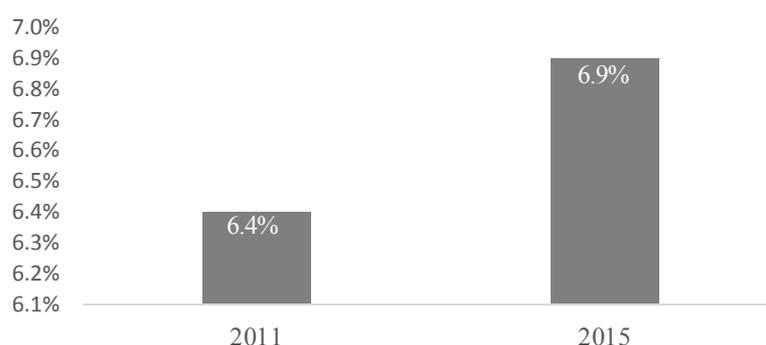
*Figura 24.* Evolución del ingreso de divisas por turismo (millones de US\$).

Adaptado de “Ingreso de Divisas por Turismo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017d ([http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/INGRESO\\_DE\\_DIVISAS\\_MINCETUR\\_BCRP.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/INGRESO_DE_DIVISAS_MINCETUR_BCRP.pdf)).

La entrada de divisas del turismo receptivo en el año 2015 fue de 4.1 millones de dólares, logrando un incremento de 6,2% respecto al 2014 (ver Figura 25). La evolución del ingreso de divisas generado por el turismo receptivo para el periodo 2011-2015 fue del 48% (MINCETUR, 2017d).

*Turismo interno.* En el 2015 representó el 62,2% (26 mil millones de soles) del monto

total del consumo turístico interior. También, el ingreso por este tipo de turista es mayor al del excursionista. Gasto turístico interno (42,1 miles de millones de soles, gasto turístico receptivo (31,4 miles de millones de soles) y otros gastos (6.4%) (ver Figura 25). En el 2015 viajaron 10,8 millones de turistas internos, generando un crecimiento acumulado del 14% con respecto al 2011. Durante el 2015 viajaron 13,2 millones de personas por excursionismo, lo que representó un crecimiento del 6% respecto al 2011 (MINCETUR, 2016a).



*Figura 25.* Consumo turístico interno.

Tomado de “Medición Económica del Turismo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016a ([http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\\_ECONOMICA\\_TURISMO\\_ALTA.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)).

**Países referentes.** Se presentan como países los siguientes:

*Singapur.* Se ubica entre la península de Malasia por el sur e Indonesia por el norte, con una extensión de 707 km<sup>2</sup>, dos veces el distrito de Carabaylo, uno de los 43 distritos más extensos de la provincia de Lima. Según el último censo del año 2014 tiene una población de 5’5 millones de habitantes, no consta de grandes recursos naturales, y tuvo altos niveles de problemas sociales y de pobreza. Encontró la fórmula correcta para salir del estado de subdesarrollo y pobreza. En el año 1986 la tasa de pobreza era del 10%, hoy es casi inexistente. Singapur obtuvo su independencia en agosto de 1963 y en menos de cinco décadas cuenta con una economía de libre mercado. Actualmente forma parte del grupo los “Cuatro Tigres Asiáticos”, junto con Corea del Sur, China – Hong Kong y Taiwán, ocupa el puesto cinco en Índice de Desarrollo Humano, y en la actualidad es considerado el cuarto centro financiero más importante del mundo (Moreno, 2011).

Singapur se caracteriza por su extrema política de financiación y su alto grado de apertura a nuevas inversiones extranjeras, siendo por tanto muy dependiente del comercio internacional. El crecimiento del PIB se ralentizó en 2015 (2.2%) por el descenso de las exportaciones, ocasionado por la caída del precio del petróleo y la crisis en el sector de la construcción. El Banco Mundial preveía un crecimiento del 1.7% para 2016, sin embargo fue dos por ciento (Santander, 2017) (ver Tabla 13).

La prioridad del gobierno es afianzar un crecimiento sostenido en calidad y construir una sociedad más inclusiva. Para mantener su competitividad el gobierno busca promover actividades con un alto valor añadido (investigación y desarrollo, biotecnología, productos farmacéuticos) en la industria y los servicios. En 2016 el déficit presupuestario alcanzó el 1,2% del PIB. Los presupuestos para 2017 incluyen medidas para fomentar la flexibilidad de la economía y su adaptación a un constante cambio. Las medidas tomadas por el gobierno para animar a las empresas nacionales son: digitalizar y mejorar su conectividad para aumentar su competitividad (Santander, 2017).

Tabla 13

*Indicadores de Crecimiento Singapur*

Indicadores de crecimiento	2013	2014	2015	2016	2017 (e)
PIB (miles de millones de USD)	300.29	306.36	292.73	296.64	311.28
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	4.7	3.3	2	1.7	2.2
PIB per cápita (USD)	55,62	56,01	52,88	53,05	55,25
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	6.6	5.5	2.6	2.6	2.4
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	103.1	98.5	104.7	106,4	105.7
Tasa de inflación (%)	2.4	1	(0.5)	(0.3)	1.1
Tasa de paro (% de la población activa)	1.9	2	1.9	2	2
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	53.77	53.52	57.92	57.26	60.11
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	17.9	17.5	19.8	19.3e	19.3

*Nota.* Adaptado de "Singapur – Política y Economía," por Santander, 2017 (<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/singapur/politica-y-economia>).

Singapur basó su crecimiento económico sostenido en diversificar sus actividades económicas y productivas, apertura al comercio internacional, aumentar la productividad, redistribución del ingreso, inversión en educación (cuenta con un sistema educativo que desde la escuela primaria está orientado a desarrollar aptitudes, carácter y valores en los estudiantes) y en capital humano. Existe un novedoso sistema de promoción de la ciencia y tecnología a cargo de la Agencia de Ciencia, Tecnología e Investigación. En relación a las pequeñas empresas existe un apoyo a través de créditos, recaudación efectiva de impuesto y eficiencia en la gestión estatal. Estas son algunas políticas y medidas que le permitieron ser un país con índices bajos de pobreza. Los delitos como la corrupción son mínimos, ya que se encuentran severamente sancionados, lo que favorece a la inversión extranjera. Originando así una estabilidad económica, política y social. El bienestar de la población es evidente y la desigualdad social es muy baja (Moreno, 2011).

*Corea del Sur.* Corea del Sur basó su economía en su ubicación estratégica y en las exportaciones, aprovecharon las ventajas comparativas desde una perspectiva dinámica, es decir, combinaron exitosamente las ventajas inmediatas con las de largo plazo para abrir paso a una transición paulatina y firme hacia los sectores productivos, que permitieron alcanzar niveles aceptables de competitividad y eficiencia.

Una de las características principales de la política comercial sudcoreana fue su complementación con otras políticas para integrar una estrategia económica coherente y sostenible en el largo plazo. La estabilidad macroeconómica demuestra que la apertura económica del país ha sido muy pragmática, selectiva y gradual, en favor de los exportadores nacionales. La política de promoción industrial y tecnológica, la reforma educativa, la calificación de la fuerza laboral, la regulación activa del gobierno, entre otros factores. Gracias esto se creó un ambiente propicio para el éxito del programa de promoción de exportaciones (Gómez, & Piñero, 1996) (ver Tabla 14).

Tabla 14

*Principales Indicadores de Corea del Sur*

INDICADOR	1962	1971	Cambio en el porcentaje del promedio anual 1963-1971
PIB per Cápita (miles de won)	116	212	6.9
PIB per Cápita (dólares)	87	288	14.2
PIB(millones de won)	3,071	6,620	9.5
Exportaciones (millones de dólares)	55	1,068	39.0
Razón exportaciones / PIB	2.4	11.7	-
Importaciones (millones de dólares)	422	2,394	21.3
Razón importaciones / PIB	18.2	26.5	-
Índice de inversión (%)	12.8	25.1	-
Índice de ahorro doméstico	3.2	14.6	-
Índice de precios al consumidor	16.1	45.7	-

*Nota.* Tomado de “Crecimiento Económico en Corea del Sur,” por García, 2002. Madrid: Ed Síntesis.

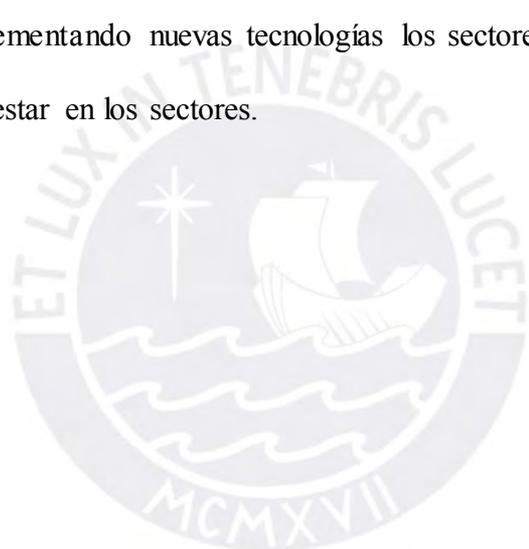
A mediados de la década del 60 el gobierno Coreano traza la estrategia “Mirar hacia afuera”, que no es otra cosa que promover las exportaciones con los mismos métodos con los que se estaba industrializando el país. Este período está marcado por el agravamiento de la Guerra de Vietnam, y su estratégica posición geográfica. Corea del Sur recibió grandes inversiones y préstamos de Estados Unidos y Japón, según los principales indicadores económicos, mostrando los principales logros que tuvo Corea del Sur en ese siglo (García, 2002).

## 1.2 Conclusiones

La ubicación estratégica con la que cuenta Perú SA es fundamental para fomentar sus exportaciones, siendo necesario el invertir en sus instalaciones portuarias fomentando así la consolidación en el desarrollo del comercio exterior. Asimismo, la diversidad de recursos naturales, hace que sea valorado por el mercado internacional. Sin embargo, el poco interés que existe en mejorar los medios de comunicación tales como transporte entre las regiones existentes, hace que no exista una integración completa en Perú. Con relación a los sectores más importantes como la minería podemos observar que existe un portafolio de proyectos de

inversión, que generara actualmente una participación importante en la industria a nivel mundial.

Por otro lado, el sector que está desarrollando una gran promoción por parte del Estado es el Sector Servicios que engloba sus actividades en salud, finanzas, turismo y hotelería este último con el fomento de la marca Perú, hace su promoción más visible con mejor aceptación. Sin embargo, el sector de salud atraviesa una crisis por la falta de inversión para la implementación de nuevas instalaciones, y mejor calidad de servicio. Siendo una pieza fundamental la educación en el Perú, es necesario fomentar carreras técnicas y universitarias que vayan alienadas a los sectores más importantes que tiene el país. La tendencia en el mundo es ofrecer mejores productos con alta calidad y sostenibilidad, e implementando nuevas tecnologías los sectores para incrementar la productividad y el bienestar en los sectores.



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

### 2.1 Antecedentes

Para desarrollar este capítulo se ha considerado importante la información contenida en el Plan Bicentenario, desarrollado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2016), e información contenida en las principales entidades gubernamentales, tales como el Ministerio de Economía y Fianzas, Ministerio de la Producción, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Justicia y el Banco Central de Reserva.

El Presidente de Consejo de Ministros, Fernando Zavala, mencionó que los principales acuerdos logrados fueron, Acelerar la transferencia y clarificar las competencias y funciones que permitan al Gobierno nacional, a gobiernos regionales, a gobiernos locales construir más y mejores caminos, reducir las brechas de recursos que permitan garantizar la sostenibilidad de los servicios y los requerimientos de reembolso de recursos del SIS. También, se plantea acercar el Estado al ciudadano, en aspectos principalmente económicos y sociales reflejados en oportunidades de inversión social, agua e infraestructura, el empleo y la reactivación económica junto con la mejora inmediata en la seguridad ciudadana y la lucha contra la corrupción. Por otro lado, se planteó la intención de pertenecer a la OCDE, para lograr un desarrollo sostenible, el empleo adecuado y una sociedad pacífica donde todos desarrollan su potencial desde la primera infancia (CEPLAN, 2016).

### 2.2 Visión

Al 2030 el Perú SA será miembro de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Será uno de los líderes mundiales en la exportación de productos terminados con valor agregado, invirtiendo en tecnología para cumplir con los estándares de calidad internacional. Se convertirá en el principal Hub del Pacífico Sur.

Promover la inversión extranjera para lograr la competitividad y el desarrollo del país, velando por el bienestar de la sociedad, generando empleos de calidad, propiciando el desarrollo económico y turístico a nivel nacional.

### **2.3 Misión**

Perú SA es un país donde prevalece la democracia, el estado de derecho y mantiene el respeto por el medio ambiente. Cuenta con una amplia biodiversidad en flora, fauna, diferentes microclimas, tipos de suelos, recursos naturales y turísticos a nivel nacional, los mismos son explotados brindando oportunidades de desarrollo a la comunidad e industria. Las principales actividades económicas que contribuyen al crecimiento son: minería, pesca, turismo, agroindustria, manufactura, comercio y construcción. Todas ellas, actividades que logran el crecimiento sostenible del país y a la vez son soportadas con la alta infraestructura terrestre, portuaria y aérea.

### **2.4 Valores**

Según D'Alessio (2015), menciona que los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad. En ese sentido nuestra organización llamada Perú SA se propone los siguientes valores como país:

1. **Fiabilidad.**- mantener a la república del Perú como un país democrático, donde el sistema político que se encuentre de turno no falte a la ética y que la libertad de la sociedad se mantenga como una facultad y derecho natural.
2. **Respeto y tolerancia.**- la justicia peruana deberá garantizar los derechos, deberes y obligaciones por igual a todos los ciudadanos sin generar o mostrar diferencia alguna pese al status económico, sexo o religión.
3. **Sostenibilidad.**- promover el respeto al medio ambiente, proponiendo la responsabilidad social externa e interna, con un adecuado manejo de los recursos

naturales manteniendo el cuidado debido y considerando los más altos estándares de controles medio ambientales.

4. Calidad.- lograr resultados competitivos con los modelos de éxitos y ajustados a la realidad del Perú.
5. Orgullo e identidad nacional.- Sentirse orgullosos de contar con un país con una cultura y gastronomía reconocida a nivel mundial, una diversidad étnica, valiosa biodiversidad y recursos naturales.
6. Investigación y desarrollo.- aportar e incrementar conocimiento al Perú a través de la investigación, fomentando proyectos de innovación.
7. Accesibilidad.- facilitar el acceso financiero y social a los peruanos.
8. Desarrollo humano.- contribuir al desarrollo y a la calidad de vida de los peruanos a través de la formación de conocimiento y mano de obra profesional técnica y universitaria para innovar ideas, y generación de nuevos puestos de trabajo.

## 2.5 Código de Ética

Se plantean las siguientes bases para el código de ética de Perú SA:

1. Respetar la Constitución Política del Perú, la normatividad legal vigente, y no realizar actos que contravengan con las buenas costumbres y el orden público del país.
2. Respetar a la ciudadanía a través de una atención de calidad por parte de cada una de sus entidades a cargo con la finalidad de resolver con prontitud sus requerimientos.
3. Realizar un uso eficiente, eficaz, efectivo y sostenible de todos los recursos naturales que existan en el País.
4. Fomentar la excelencia, buscar calidad en los productos y servicios ofrecidos al mercado interno y externo.

5. Fomentar el desarrollo de las diversas actividades económicas del País, respetando los parámetros de responsabilidad social de cada uno de los sectores que involucren un impacto social y ecológico.
6. Competir lealmente entre los países con los cuales exista acuerdos comerciales, acatando todas las normas legales vigentes y respetar los estándares de calidad exigibles en un mundo globalizado.
7. Luchar contra la inseguridad ciudadana, la discriminación de raza, sexo, credo, y la violencia física y psicológica y la desigualdad de género.
8. Liderar la integración, desarrollo, bienestar, compromiso y colaboración de todos los grupos de interés involucrados con la finalidad de conseguir un progreso sostenible del País.
9. Luchar por la equidad y accesibilidad de todos los peruanos a la educación primaria, secundaria y superior.
10. Compromiso sostenible con el desarrollo social y económico del país.

## **2.6 Conclusiones**

Los conceptos definidos en la Visión, Misión y Código de Ética nos proporcionan un marco en el cual se efectuarán cada una de las estrategias planteadas para Perú SA, Asimismo es importante la implementación de políticas acorde a lo establecido en los lineamientos expuestos en la Visión, Misión y Código de Ética. Es trascendental desarrollar una visión a largo plazo que considera a Perú SA un reconocimiento como país exportador de productos terminados, así como también, un país que invertirá en la educación de su población, fomentando la inversión privada, fomentando políticas claras. Para ello, se debe fomentar una integración con la finalidad de acatar este proceso de planeamiento estratégico. Ante ello, es importante contar con valores claramente definidos y un Código de Ética que guíe todo el proceso, en tenor de perseverar una mejor nación.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional

Luego de ubicar al Perú en el mundo desde un punto de vista principalmente geográfico y económico, ahora debemos analizar sus relaciones internacionales desde el punto de vista interno nacional. Como lo mencionó D'Alessio (2015) y hace referencia a la obra de Hartmann (1957/1983) *The relations of nations*, consideró tres aspectos relacionados con el proceso estratégico, cuyas dimensiones deben ser evaluadas: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales (ver Figura 26).

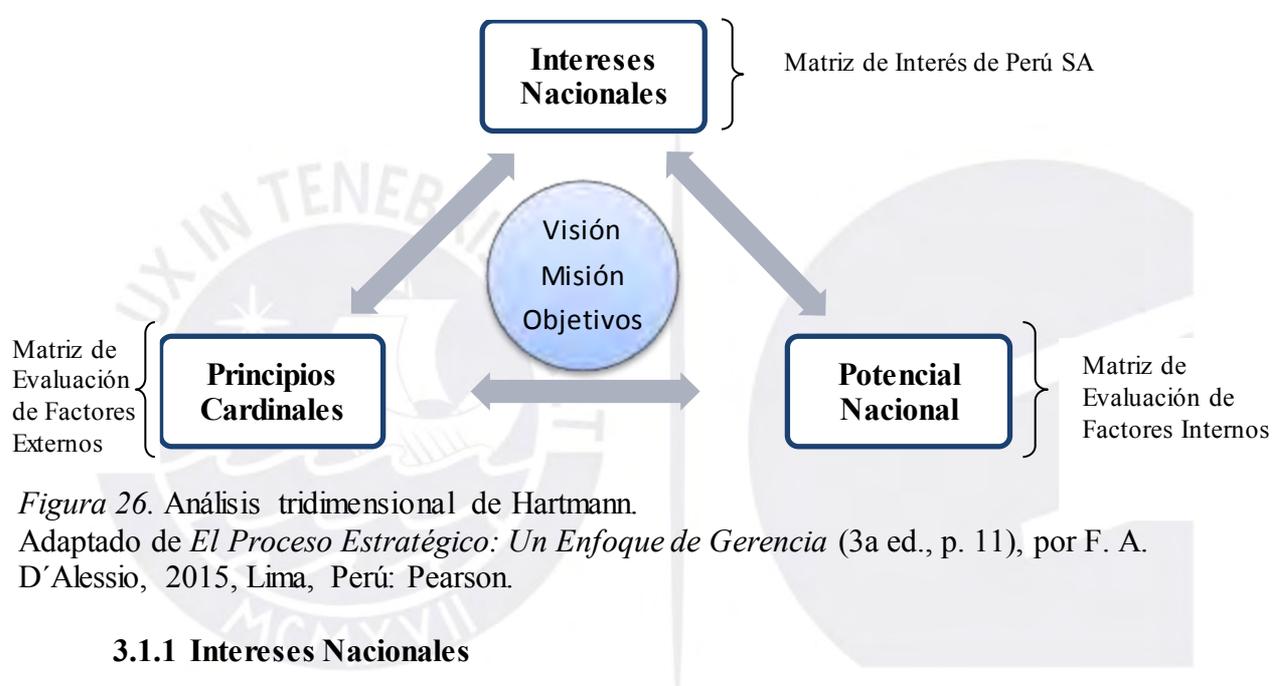


Figura 26. Análisis tridimensional de Hartmann.

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

#### 3.1.1 Intereses Nacionales

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores (2016), es factible posicionar al Perú a nivel regional y global, como potencia regional emergente en el ámbito bilateral y multilateral. Dentro de los diferentes intereses estratégicos nacionales que plantea el ministerio de relaciones exteriores tenemos: (a) Fortalecer la defensa de la democracia y la protección de los derechos humanos en todas las instancias internacionales, (b) fortalecer la alianza estratégica con Brasil y las asociaciones estratégicas con la República Popular China, el Reino de España y la República de Corea, así como establecer asociaciones estratégicas con los Estados Unidos de América y la Federación de Rusia, (c) fortalecer el

relacionamiento con los países europeos, así como con la Unión Europea, entre otros, a través de una futura Asociación Estratégica, (d) coadyuvar al desarrollo sostenible de las poblaciones de frontera a través de su participación equitativa en los procesos de integración con los países fronterizos, (e) realizar Gabinetes Ministeriales de carácter binacional con los cinco países fronterizos y con otros países considerados estratégicos para el Perú, entre ellos México, (f) poner en funcionamiento los centros nacionales y binacionales de atención en frontera con los cinco países fronterizos, (g) liderar y promover iniciativas orientadas a fortalecer la Alianza del Pacífico y el relacionamiento con la región Asia-Pacífico, (h) coordinar e impulsar el proceso de adhesión del Perú a la OCDE, (i) impulsar iniciativas orientadas a la protección del medio ambiente y la biodiversidad peruana, en el ámbito bilateral y multilateral, (j) impulsar el fortalecimiento de la Política Nacional Antártica e instalar la nueva estación científica peruana en la Antártida, (k) incrementar la capacidad de interlocución e influencia del Perú en el ámbito bilateral y en los foros multilaterales, tanto regionales como globales, (l) profundizar el liderazgo del Perú en el proceso de implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, así como en los otros foros de desarrollo a nivel bilateral, regional y global, (m) perfeccionar la identificación y visualización de las fronteras del Perú con los países vecinos, (n) promover iniciativas orientadas a fortalecer el ASPA y ASA, así como el relacionamiento con la región de África, Medio Oriente y Países del Golfo.

Por otro lado, es importante además sumar a todos estos intereses, el lograr nuestra inserción de una manera eficiente y competitiva a los mercados internacionales, por intermedio de nuestras diferentes industrias que serán los principales participantes y promotores de fortalecer alianzas por lo atractivo que pueden ser nuestros productos y/o servicios ofrecidos a los demás países. En ese sentido el Ministerio de Comercio exterior y Turismo, desarrolló una propuesta de un Plan estratégico nacional exportador al 2025, donde

formula un enfoque competitivo a fin de conseguir instrumentos que apoyen al sector empresarial, y así conseguir fortalecer las capacidades institucionales para lograr una sostenibilidad a largo plazo de la empresa peruana: (a) Internacionalización de la empresa y diversificación de mercados, (b) oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible, (c) facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional y (d) generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora. Para todos estos intereses es necesario involucrar e interactuar con diferentes países del mundo, los cuales harán factible la obtención de estos objetivos estratégicos, como se aprecia en la Tabla 15. En ese sentido se elabora la matriz de interés nacional (MIN) para el Perú.

Tabla 15

*Matriz de Intereses Nacionales del Perú (MIN)*

Interés nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importantes (serio)	Periférico (molesto)
1. Defensa del país		Chile**, Brasil*	Ecuador*	Bolivia*, Colombia*
2. Crecimiento económico		China*, EEUU*	EUA*, Comunidad Andina	
3. Seguridad Ciudadana		Colombia**	Venezuela**	
4. Presencia estratégica en la cuenca del Pacífico		China*, EEUU*, EUA*	México*, Korea*, Chile**, Colombia**	
5. Descentralización			China*, EEUU*, Chile**, Colombia**	
6. Servicio de salud accesible y de calidad			Chile*	
7. Inversión extranjera			Chile**, Colombia**, Ecuador**, China*	Bolivia*
8. Desarrollo de Infraestructura			Asia*, Chile**, Colombia**	
9. Desarrollo del sector energético (gas y electricidad)			Bolivia**, Chile*, Brasil*, México*	
10. Desarrollo industrial			Chile**, Colombia**	
11. Educación de calidad			China*, EEUU*, EUA*, Chile**, Colombia**	Bolivia*

*Nota.* \* Intereses comunes \*\* Intereses opuestos. Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 11), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 3.1.2 El Potencial Nacional

El potencial nacional será evaluado según la fortaleza o capacidad que la nación puede usar para alcanzar sus intereses nacionales (D'Alessio, 2015). Hartmann (1957/1983) listó siete elementos del poder nacional:

**Demográfico.** La población estimada al 2017 para Perú según INEI asciende a 31'826,018 habitantes, donde el 50.1% son hombres y el 49.9% mujeres, concentrándose la mayoría de la población en la región Lima, que alberga cerca de 9'985,664 de personas. Para el año 2030 se estima una población de más de 35 millones, donde el porcentaje del género femenino será el predominante. Perú se ubica en el decimonoveno país más extenso del mundo con una densidad poblacional de 24,5 personas por Km<sup>2</sup> y ocupa el puesto número 42 en tamaño de población a nivel del mundo y el número 8 en América (INEI, 2016a).

**Geográfico.** El Perú ha sido beneficiado por una amplia naturaleza y una gran variedad recursos. Su economía actual está basada en sus recursos naturales que explota e históricamente ha sido motivo de conflictos y explotación. El Perú Limita al norte con Ecuador y Colombia, al este está Brasil, al suroeste con Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el océano Pacífico, colocándose en una zona muy expectante en América del Sur y la cuenca del pacífico. Por otro lado la cordillera de los Andes y la Corriente de Humboldt permiten que el Perú goce de una gran diversidad climática. La costa central y sur del país presentan un clima sub tropical árido, con una temperatura promedio de 18 °C, por acción del mar frío de Humboldt. En cambio, la costa norte posee un clima árido, debido al mar tropical, con una temperatura promedio por encima de los 24 °C. Su ubicación geográfica permite al Perú acceso y aperturas con diferentes países claves como Estados Unidos que impulsan la economía exportadora, y que en la actualidad goza de acuerdos internacionales de comercio como: TLC, APEC, Comunidad Andina "CAN" (Instituto Nacional Geográfico, 2017).

**Económico.** La última década fue muy intensa para la economía peruana, la cual

inclusive permitió conseguir a nivel internacional grados donde el nivel de inversión eran los más favorables y el nivel de riesgo bajo, todo esto haciendo un clima muy favorable para la inversión privada. Sin embargo, en el primer trimestre del 2017 la actividad productiva tuvo una desaceleración debido a los problemas de corrupción y desastres naturales producidos por el fenómeno de la niña (BCRP, 2017).

**Desarrollo tecnológico.** El Perú no es un país con desarrollo tecnológico y mucho menos científico. Esto principalmente por la calidad de educación e inversión que ha existido en este ámbito por muchos años. Nuestro país se mantiene en el puesto 90 del ranking del Informe Global de Tecnología de la Información del 2016, informe que analiza el impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo. El desarrollo de Perú se ve limitado por presentar un sistema educativo de baja calidad en matemáticas y ciencias (Sociedad Nacional de Industrias, 2016).

**Histórico, psicológico y sociológico.** El Perú es un país con mucha historia, la cual a lo largo de los años ha generado muchas culturas, las mismas que construyeron sus propias arquitecturas y que en la actualidad sirven de mucho para el aporte del turismo a la economía. El mismo que cada vez va generando más protagonismo. La historia del Perú se puede resumir en diferentes épocas marcadas como: la prehispánica y el imperio inca, esta última llegó a ser la civilización más importante de Sudamérica (Mejía, 2005).

Otra época fue la de la conquista, virreinato e independencia. Perú se vio amenazado en más de una oportunidad por países vecinos como Chile y Ecuador, los cuales en la actualidad han seguido marcando un distanciamiento sociológico. Durante los años 70's el Perú pasó por un gobierno militar que frenó el crecimiento económico dentro de la región. En los 80's retornó el gobierno democrático, pero para eso el país se encontraba en una crisis económica. A nivel sociológico, el peruano de hoy es el resultado de la falta de inversión en

la educación, de los malos y corruptos gobiernos que no tuvieron visión para generar un plan estratégico a largo plazo, de la improvisación e informalidad para hacer las cosas, esto último se ha arraigado dentro de la personalidad del peruano común. Pese a ser un país con una mayoría de raza criolla y mestiza, se deja sentir el racismo y clasicismo socioeconómico (Mejía, 2005).

### **3.1.3 Principios Cardinales**

Para alcanzar los objetivos de una nación se deben entender los cuatro puntos cardinales que plantea Hartmann (D'Alessio, 2015).

*Influencia de terceras partes.* La participación de países como EEUU y China forman la mayor parte de las exportaciones del Perú, lo cual genera una dependencia. Las exportaciones hacia los Estados Unidos se enfocan en productos manufacturados como el textil y productos agroindustriales. Es una buena señal que Perú siga propiciando nuevos tratos comerciales con otros grupos económicos que eleven la manufactura. China en la actualidad se enfoca más en las materias primas, gracias al cual se tienen grandes ingresos por ser un país en gran porcentaje minero (MINCETUR, 2016c).

*Lazos pasados y presentes.* El trabajo de la diplomacia y las buenas relaciones exteriores han hecho que rivalidades y conflictos fronterizos, bélicos, con Ecuador y Chile se hayan apaciguado. El Perú tiene una política pacifista, podemos decir que se encuentra en desventaja ante un posible enfrentamiento bélico. Chile ha generado mucha inversión en el Perú en los últimos años (empresas retail; Saga Falabella, Ripley, Paris, Cencosud ;y la aerolínea Lan), lo cual muestra que somos un mercado atractivo (Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, 2017).

*Contrabalance de intereses.* No es conveniente que Perú entorpezca sus relaciones comerciales con Chile por algún conflicto limítrofe o por algún otro inconveniente militar.

Ya que las ventajas que obtenemos al mantener dichas relaciones comerciales son bidireccionales. Chile está muy interesado en nuestra minería, energía, gas y agricultura. Otra gran alianza de intereses es la carretera interoceánica, que prometía gran intercambio comercial con Brasil y este a su vez con el resto del mundo, por su salida al mar atlántico. Esta carretera crea un mayor desarrollo social y económico en regiones como Madre de Dios y Cusco. Según la Sociedad de Comercio Exterior (Cómex-Perú), hasta el 2014 solo el 2% del flujo comercial con Brasil se trasladaba por vía terrestre, el 90% del movimiento comercial con Brasil se hace por vía marítima entre Callao y Santos (Sao Paulo), ya sea por el canal de Panamá o por el estrecho de Magallanes, el resto se traslada por vía terrestre, pasando por Argentina y Chile (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2014).

***Conservación de los enemigos.*** Nuestro referente a la fecha sigue siendo Chile y seguimos muy de cerca su crecimiento económico, y nos comparamos mucho con su infraestructura. El Perú tiene todas las condiciones para poder seguir creciendo y ser uno de los líderes de la región. Colombia también ha sabido sobresalir en los últimos años por su constante crecimiento en su PBI, el cual no hemos tenido ni tenemos conflictos, sería uno de nuestros competidores o enemigo en la región en términos de crecimiento.

### **3.1.4 Influencia del Análisis en Perú SA**

Con los intereses nacionales claros y la importancia por ingresar a mercados internacionales, las potencialidades que tiene el país, aspectos como la ubicación, recursos naturales, turísticos y minerales, variedad de climas y microclimas, gran variedad de fauna silvestre. Las relaciones con los países vecinos y la ubicación estratégica que tiene el país, pone en claro las potencialidades que tiene el país, y la necesidad de explotar la gran variedad de recursos y proyectos desarrollados en el país. Es necesario explotar en mayor medida la carretera interoceánica, importar mayores cantidades de productos al Brasil, para así aprovechar el gran potencial económico que representa en nuestra región.

El país debe plantear un esquema de respuesta para fenómenos naturales, para así evitar los desastres ocasionados por el fenómeno de La Niña. El país debe realizar inversiones para un sistema educativo de calidad, para así mejorar el nivel en matemáticas y ciencias. Es necesario que el país siga propiciando tratos comerciales con otros grupos económicos que eleven el nivel económico en los distintos sectores. Somos un país atractivo para nuestro vecino sureño, el nivel de inversión realizado en nuestro país es representativo, lo cual hace que seamos un socio estratégico para ellos.

### **3.2 Análisis Competitivo del País**

El conocido diamante de la competitividad de las naciones de Porter muestra cuales son los determinantes o fortalezas que hacen que una nación tenga ventajas para competir. Según D'Alessio (2015), los cuatro ases del póker que generan o crean ventajas para competir son: (a) Condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad y finalmente (d) sectores relacionados y de apoyo.

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

El territorio del Perú con 1,285'000,000 Km<sup>2</sup>, se encuentra dividido políticamente en regiones, departamentos y provincias, y estos a su vez en distritos. Según la proyección de habitantes, el Perú cuenta con 31'488,625, donde el 50,1% son hombres y el 49,9% mujeres, concentrándose la mayoría de la población en la región Lima, que alberga a 9 millones 985,664 de personas. La población económicamente activa del país ha ido incrementándose gradualmente a lo largo de los años, la misma que ha sufrido un ligero estancamiento entre los años 2013 y 2014 (INEI, 2015).

Aproximadamente un tercio de la población reside a lo largo de la costa con un fuerte enfoque en la ciudad capital (Lima). La situación actual del país permite una intensa economía y desarrollo de la misma, la cual ha permitido en los últimos años conseguir reconocimientos internacionales e inversiones que garantizan un clima favorable para la

inversión privada. El Perú se encuentra además en una zona privilegiada inclusive en el continente americano, limita por el norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al suroeste con Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el océano Pacífico. La diversidad climática, permite que cada departamento se beneficie pudiendo generar sus propios recursos gracias a las lluvias, sol y/o temperaturas que acondicionan los diferentes recursos que serán explotados.

Con respecto a la infraestructura en el país, si bien las vías de comunicación y la presencia de los grandes ejes longitudinales (Carretera Panamericana, Longitudinal de la Sierra y Marginal de la Selva), sumados a los ejes trasversales constituidos por las vías interoceánicas Norte, Centro y Sur, significan un nuevo impulso a la cohesión territorial, pero aun así, se tiene mucha deficiencia en el interior del país con carreteras que son un eje vial importante como el de la carretera central y no se cuenta con otras alternativas seguras que permitan el intercambio comercial entre la costa peruana y la sierra. Otro medio es el de los puertos para la gran pesca y movimiento comercial con el exterior. La infraestructura que se tiene es antigua, y se necesita de inversiones en este ámbito, por lo que es necesario construir nuevos puertos que descentralicen o den mejores opciones para los departamentos que se encuentran más al centro-sur del país. Situación similar es el de aeropuertos, donde urge tener una segunda pista de vuelo internacional en el aeropuerto de Lima Jorge Chávez (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017b).

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

Actualmente China es nuestro principal consumidor de mineral, de quien nos hemos hecho dependientes, este a su vez genera un gran ingreso y mejora el PBI. China no requiere que nuestro mineral sea transformado. Perú se destaca por comercializar materias primas como el cobre y el oro en mayor medida. La gran parte de la exportación hacia los Estados Unidos se enfoca en la exportación de productos manufacturados, como el textil y productos

agroindustriales. En el sector textil, el mundo admira el algodón peruano, ya que se encuentra presente en las confecciones más finas y delicadas, material proveniente de vicuñas y alpacas, y que son ofrecidos a los mercados internacionales (MINCETUR, 2017b).

### **3.2.3 Estrategia, Estructura y Rivalidad de los países**

Según D'Alessio (2015), los objetivos, estrategias y formas de organizarse de las firmas en las industrias, varía ampliamente entre las naciones. Las estrategias tendrán que ser acomodadas según el tipo de industria que cada país tiene y de cómo quiere proyectarse hacia el mundo. Así también, las industrias extranjeras que invierten en el país se someten al sistema administrativo local. El Perú es uno de los pocos países que ha podido mantener su PBI en crecimiento en los últimos años, y una de las industrias que más ha destacado ha sido la minera.

El Perú no tiene muchas industrias que transformen, la extracción y exportación de materias primas es una de las principales actividades del país, lo que a su vez nos ha generado una alta dependencia de las materias primas y su participación en el PBI. Un factor que ha impedido que nuestro país avance en el sector minería son los problemas sociales con las comunidades, así como también los permisos y procesos burocracias que retrasan grandes proyectos que permitirían reactivar más la economía.

Otra gran industria en la cual hemos sido potencia mundial es la pesquera, actividad tradicional del Perú que se remonta a la época precolombina, donde la actividad económica pesquera se inicia a partir de los años 30, la misma que logró desarrollarse por la demanda externa, primero como conservera y luego como industria harinera. La estrategia en esta industria tiene diferentes aristas, en lo que corresponde a enriquecer el mar peruano, la tecnología para explotarla y los lineamientos de exportación. Perú cuenta con un mar extraordinariamente rico por la mineralización de sus aguas, en variedad y cantidad, habiéndose identificado más de 1000 especies y solo se explotan 60 de ellas. Por lo tanto solo

se prioriza ciertas especies por el tamaño de las embarcaciones, así como por el volumen producido. Este tipo de pesca se practica en puertos, en los cuales se han instalado las fábricas que producen harina de pescado, aceite y conservas. Los principales son: Paita (Piura), Talara (Piura), Pimentel (Lambayeque), Coishco (Norte de Chimbote), Samanco (Sur de Chimbote), puerto de Ica (ver Figura 5). En el 2004 el aporte de la pesca al PBI fue de 0.77%, mientras que en el 2014 fue de 0.38%, con un promedio 0.51% entre el 2010 y el 2014 (Ministerio de la Producción, 2017a).

Por otro lado, la economía emergente del país y los sectores que se han visto beneficiados, han permitido que en el interior exista un incremento en el consumo nacional. Otros sectores en los que se ido suscitando inversión son: la del papel, bebidas, acabados en construcción, entre otros. Dentro de este sector de consumo se encuentra el turismo, aspecto en el que el país viene trabajando con estrategias de marketing, marca Perú, para impulsar la visita extranjera, así como el turismo interno. El incremento del consumo turístico interno entre el 2011 y 2015 subió de 6.4% a 6.9% (ver la Figura 25). Este sector beneficia a empresas de transporte, alimentos y bebidas, restaurantes, hospedajes, industria cultural, agencias de viaje, producción y comercio de artesanías, entre otros. El gasto turístico interior ascendió a S/ 26 mil millones en el 2015. El ingreso de divisas por turismo asciende a US\$ 4,151 millones de dólares, significando un incremento de 47.5% entre el 2011 y el 2015 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017d).

### **3.2.4 Sectores Relacionados y de Apoyo**

En sectores relacionados y de apoyo se analizan las siguientes variables: (a) Institucionales, (b) infraestructura, (c) estabilidad macroeconómica, (d) salud y educación básica, (e) educación superior y capacitación, (f) eficiencia de mercado, (g) eficiencia de mercado laboral, (h) sofisticación de los mercados financieros, (i) disponibilidad tecnológica, (j) tamaño de mercado, (k) sofisticación empresarial y (l) innovación (ver Tabla 16).

En diciembre del 2016 se publicó el informe de la prueba PISA 2015. Los resultados señalan que el Perú fue el país con mayor crecimiento de los países latinoamericanos que participaron. A diferencia de los resultados de PISA 2012, el país ya no ocupa la última posición, e incluso, ha superado a Brasil en matemática. En los rubros de ciencia, matemática y lectura, el Perú ocupó los puestos 63, 61 y 62 de los 69 países evaluados, respectivamente. Sin embargo, a pesar de las mejoras, el país se mantiene rezagado, ocupando el penúltimo lugar en América Latina, sólo por encima de República Dominicana (Programa de Evaluación internacional de Estudiantes, 2015).

Tabla 16

*Sectores Relacionados y de Apoyo*

N°	Variable	Valor (Escala del 1 al 7)	Ranking (De 138)
1	Instituciones	3.4	106
2	Infraestructura	3.6	89
3	Estabilidad macroeconómica	5.4	33
4	Salud y Educación básica	5.3	98
5	Educación superior y capacitación	4.1	80
6	Eficiencia de mercado	4.4	65
7	Eficiencia de mercado laboral Sofisticación de los mercados	4.3	61
8	financieros	4.7	26
9	Disponibilidad tecnológica	3.6	88
10	Tamaño de mercado	4.4	48
11	Sofisticación empresarial	3.8	78
12	Innovación	2.8	119

*Nota.* Adaptado de "The Global Competitiveness Report 2016 – 2017," por World Economic Forum [WEF], 2016a ([http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)).

### 3.2.5 Influencia del Análisis en Perú SA

A partir del análisis competitivo del Perú, se analizan algunas variables que afectan directamente a Perú SA, por ello se presenta los cuatro atributos: (a) Condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de los países, y (d) sectores relacionados y de apoyo; relacionándolos al país.

**Condiciones de los factores.** A nivel país ha mejorado, sin embargo aún queda mucho

por hacer en los sectores principales que predomina la economía del país. La infraestructura en general del país es deficiente, basta con mencionar las carreteras y los caminos con difícil acceso, todo ello encarece el traslado de los productos no tradicionales; lo mismo ocurre con el tema de la salud ya que esta se encuentran en estado de abandono, ya sea por falta de medicamentos, equipo médico o por la ausencia de personal, respecto de la educación es necesario que la maya curricular se adecue a la realidad local. Finalmente la banca que a nivel país se encuentra muy bien posicionada a nivel nacional, falta fomentar otras entidades financieras especializadas en microfinanzas como las cajas rurales, edpymes, cooperativas de ahorro y crédito.

**Condiciones de la demanda.** En este aspecto hay tres variables importantes que afectan al País, el nivel de sofisticación del comprador, el grado de orientación al cliente y el índice de tamaño del mercado extranjero y nacional.

**Estrategia, estructura y rivalidad de los países.** Las variables más importantes que afectan al País son el estado de desarrollo de nuevas tecnologías, una mayor inversión en el sistema de transporte a nivel nacional, para una mejor conectividad entre las regiones y fortalecer los principales sectores económicos.

**Sectores relacionados y de apoyo.** La variable disponibilidad de proveedores locales es baja, ya que no se cuenta con todos los medios para poder desarrollar una mejor producción; respecto del nivel de absorción empresarial de la tecnología esta es baja ya que se trabaja mucho a nivel artesanal, no existe una adecuada implementación de tecnología a nivel nacional. Finalmente, las variables calidad de la infraestructura portuaria, y disponibilidad de nuevas tecnologías; ambas requieren de grandes esfuerzos en pro del apoyo que requieren los principales sectores económicos, en este planeamiento estratégico se realizan algunas propuestas al respecto.

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

#### 3.3.1 Fuerzas Políticas Gubernamentales y Legales

*Estabilidad política.* El Perú es una república democrática, las elecciones se celebran cada cinco años, el presidente actual es Pedro Pablo Kuczynski del Partido Político de Peruanos por el Cambio (PPK), los resultados en esta última elección estuvieron bastante reñidas y los principales grupos políticos que tenemos en el país son: Alianza para el Progreso (APP), bajo la representación de César Acuña Peralta; El Frente Amplio por Justicia, Vida y Libertad, coalición de partidos de izquierda y centro, incluye a los partidos de Tierra y Libertad bajo la representación de Marco Arana Zegarra, Ciudadanos por el Gran Cambio bajo la representación de Salomón Lerner Ghitis, y Fuerza Social bajo la representación de Susana Villarán de la Puente; Fuerza Popular bajo la representación de Keiko Fujimori Higuchi; Solidaridad Nacional (SN) bajo la representación de Luis Castañeda Lossio. Perú Posible (PP) bajo la representación de Alejandro Toledo Manrique; Partido Aprista Peruano (PAP, APRA) bajo la representación de Alan García Pérez; Partido Nacionalista Peruano bajo la representación de Ollanta Humala; Peruanos para el Cambio (PPK) bajo la representación de Pedro Pablo Kuczynski; Acción Popular (AP) bajo la representación de Mesías Guevara Amasifue y el Partido Popular Cristiano (PPC) bajo la representación de Lourdes Flores Nano.

El Congreso de la República del Perú es unicameral y tiene 130 integrantes; miembros elegidos directamente de las circunscripciones de varios puestos de la lista de partidos, los mismo que son elegido por un periodo de 5 años. Los partidos políticos que tuvieron mayor representatividad en la primera vuelta de las últimas elecciones de junio del 2016 fueron: Keiko Fujimori Higuchi con 39.85%, Pedro Pablo Kuczynski Godard con 21%, Verónica Mendoza con 8.82%, Barnechea Alfredo con 6.97%, Alan García con 5.82%; mientras que en la segunda vuelta los resultados fueron los siguientes: Pedro Pablo Kuczynski Godard con

50.1% y Keiko Fujimori Higuchi con 49.9% (CIA, 2017).

Tanaka (2006) dijo que el problema principal que se debe combatir en el Perú es la fragmentación del sistema de partidos políticos. Las reformas deben propiciar la consolidación de un sistema de partidos nacional, con pocos actores representativos y democráticos, con permanencia en el tiempo, en un marco que promueva la articulación de actores del ámbito nacional, regional y local, y no su competencia.

**Política monetaria.** En octubre del 2016 el directorio del Banco Central de Reserva del Perú acordó mantener la tasa de interés de referencia en 4.25% (ver Figura 27). Esta decisión es consistente con una proyección de inflación que converge gradualmente a 2,0 por ciento y toma en cuenta que: (a) Las expectativas de inflación a 12 meses continúan disminuyendo gradualmente; (b) los efectos de los aumentos de los precios de algunos alimentos, servicios públicos y del tipo de cambio sobre la inflación han sido menores que en los meses anteriores; (c) la actividad económica local viene creciendo a un ritmo cercano a su potencial; y (d) la economía mundial continúa registrando señales mixtas de recuperación en la producción y el empleo, así como una menor volatilidad en los mercados financieros (BCRP, 2016).

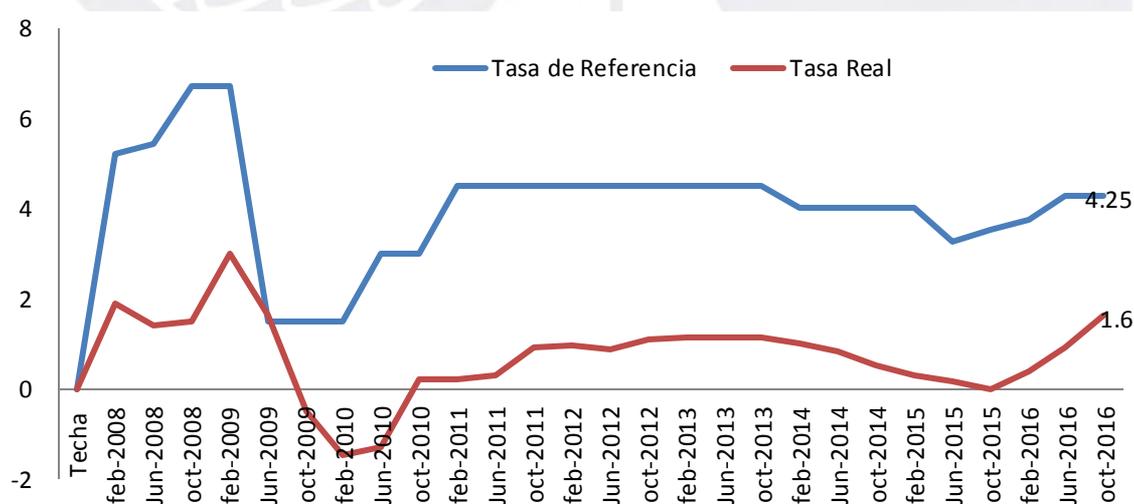


Figura 27. Tasa de interés nominal y real.

Adaptado de "Programa monetario de octubre del 2016," por Banco Central de Reserva del Perú, 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2016/presentacion-13-2016.pdf>).

**Política fiscal.** El país actualmente tiene una política fiscal expansiva, ya que se planea reducir el IGV y aumentar el nivel de inversión del gasto público. También, se ha incidido en aspectos como: capacidad pro cíclica, ha habido un incremento considerable de los ingresos (191%) en el periodo del 2001 al 2014. La introducción paulatina de normas de responsabilidad fiscal han permitido crear un espacio fiscal considerable, este fondo fiscal equivalente a 4.7% del PBI, los niveles de deuda pública han descendido del 50% a 20% debido a que ahora cerca del 50% de la deuda nacional está en moneda nacional, instituciones como el BID reconocen que el Perú está en posición de llevar a cabo una política contra cíclica (Lampadia, 2016) (ver Tabla 17).

Tabla 17

*Tasa de Interés Nominal y Real*

MES	Tasa de Referencia		Var. % anual	
	Nominal	Real*	Inflación	PBI
oct-13	4.25	1.70	3.04	6.30
nov-13	4.00	1.40	2.96	7.40
jul-14	3.75	1.10	3.33	1.50
dic-14	3.50	0.90	3.22	0.90
ene-15	3.25	0.70	3.07	1.50
set- 15	3.50	0.30	3.90	3.40
dic-15	3.75	0.30	4.40	6.50
ene-16	4.00	0.60	4.61	3.50
feb-16	4.25	0.80	4.47	6.20
jun-16	4.25	1.00	3.34	3.60
jul-16	4.25	1.01	2.96	3.80
ago-16	4.25	1.20	2.94	5.50
Set-16	4.25	1.50	3.13	-

*Nota.* Tomado de “Programa monetario de octubre del 2016,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2016/presentacion-13-2016.pdf>).

**Regulaciones gubernamentales.** El gobierno actual está realizando cambios, positivos y prometedores, todo con la finalidad de eliminar el sistema burocrático, así como también mitigar el nivel de corrupción del cual aqueja tanto nuestro país. Dentro de los principales cambios a realizar tenemos: eliminación del SNIP, será reemplazado por un sistema de control que promueva el control sensato, para lo cual se pondrá un sistema de

inversión descentralizado en todas las regiones del país; revisión del despacho presidencial; evaluación del entorno cercano de los ministros; muerte civil para corruptos; citaciones de consejo de Estado; la creación de la comisión presidencial de integridad y la ley contra el transfuguismo (“Las cinco medidas,” 2016).

**Legislación laboral.** El Perú cuenta con 39 regímenes laborales entre especiales y generales: Régimen general, Régimen de la pequeña empresa, Régimen de la microempresa y Modalidad formativa juvenil. Entre las disposiciones de naturaleza laboral destacan aspectos como: derecho de sindicación, remuneraciones mínimas, descanso semanal y anual remunerados. Despidos contemplados en el marco legal peruano: despido justificado, despido arbitrario, despido nulo o nulidad de despido, despido indirecto. Aspectos que se encuentran amparados en la DL N° 728 (“Propuestas para revisar la legislación,” 2016).

**Legislación arancelaria.** El Arancel de Aduanas del Perú ha sido elaborado en base a la Nomenclatura Común de los Países Miembros de la Comunidad Andina (NANDINA). Este código está compuesto de ocho dígitos y se encuentra amparado bajo el D.S. N° 238-2011-EF. Los Países Miembros pueden crear subpartidas nacionales para la clasificación de mercancías a un nivel más detallado que el de la NANDINA, siempre que tales subpartidas se incorporen y codifiquen a un nivel superior al del código numérico de ocho dígitos de la NANDINA. Además, los países miembros pueden introducir Notas Complementarias Nacionales indispensables para la clasificación de mercancías (SUNAT, 2016).

**Legislación medioambiental.** Amparado bajo la ley 28611. El Perú tiene los siguientes reglamentos para el ámbito medio ambiental para aspectos como aprovechamiento de recursos humanos, calidad ambiental, legislación ambiental sectorial, evaluación y fiscalización ambiental, áreas naturales protegidas, gestión ambiental, institucionalidad ambiental y marco normativo general. Dentro de las normas para un desarrollo económico sostenible surgen tres reglas básicas: ningún recurso renovable deberá utilizarse a un ritmo

superior al de su generación; ningún contaminante deberá producirse a un ritmo superior al que pueda ser reciclado, neutralizado o absorbido por el medio ambiente; Ningún recurso no renovable deberá aprovecharse a mayor velocidad de la necesaria para sustituirlo por un recurso renovable utilizado de manera sostenible. Asimismo, las evaluaciones ambientales se ciñen bajo los siguientes criterios: la protección de la salud de las personas; la protección de la calidad ambiental, tanto del aire, del agua, del suelo, como la incidencia que puedan producir el ruido y los residuos sólidos, líquidos y emisiones gaseosas y radiactivas; la protección de los recursos naturales, especialmente las aguas, el suelo, la flora y la fauna; la protección de las áreas naturales protegidas; protección de la diversidad biológica y sus componentes: ecosistemas, especies, genes, así como los bienes y servicios ambientales y bellezas escénicas, áreas que son centros de origen y diversificación genética por su importancia para la vida natural. la protección de los sistemas y estilos de vida de las comunidades; la protección de los espacios urbanos; la protección del patrimonio arqueológico, histórico, arquitectónicos y monumentos nacionales; los demás que surjan de la política nacional ambiental (MINAM, 2016).

**Seguridad jurídica.** Nuestro país se encuentra en proceso de crear una seguridad jurídica que garantice el cumplimiento de las normas y estatutos para los diferentes ámbitos económicos. El respeto por los últimos resultados a la presidencia son un claro ejemplo de avance y respeto por las normas del JNE, y el esquema de trabajo del actual presidente, considera que frente a los inversores extranjeros dará viabilidad y seguridad jurídica respecto a aquellos extranjeros que decidan invertir en el Perú (menos presión tributaria, creación de un régimen de tributación cero, revisión del SNIP, reducción en la carga burocrática y regulatoria, todo esto para dinamizar la inversión en infraestructura productiva.), ya que respalda un modelo económico de libre mercado (“¿Qué efectos tendrán la seguridad jurídica,” 2016).

Asimismo se proyectan reformas como: salir del MEF y pasar a formar parte de un ministerio de infraestructura, el cual se encargará de sistematizar el banco de proyectos y desarrollar los estudios de pre inversión; asignar un presupuesto quinquenal para el desarrollo de pre-proyectos; descentralizar y crear oficinas en todos los gobiernos regionales; desarrollar la evaluación económica social de los proyectos; fortalecer su labor de promoción de proyectos; desarrollar proyectos en zonas rurales y zonas de pobreza con un presupuesto asignado anualmente para ello (“¿Qué efectos tendrán la seguridad jurídica,” 2016).

**Corrupción.** Según la Organización Transparencia Internacional el país ocupa el puesto 88 en el índice de percepción de corrupción del 2015, con una puntuación de 36. El Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) mide el nivel de corrupción en 168 países, toma en cuenta 12 fuentes de datos, entre las que destacan la Calificación de Riesgo País de la *Economist Intelligence Unit*, el Marcador de Competitividad Global del IMD, el Índice de Estado de Derecho del *World Justice Project* y la Encuesta de Opinión Ejecutiva (EOE) 2015 del Foro Económico Mundial. En cuanto a Sudamérica, el Perú pasó de la cuarta a la quinta posición, detrás de Uruguay (puesto 21 a nivel mundial), Chile (23), Brasil (76) y Colombia (83). Los países de la región en los que se percibe mayores niveles de corrupción son Paraguay (130) y Venezuela (158) (“El Perú retrocedió tres posiciones,” 2016).

**Contrabando.** El contrabando en el país es muy complejo por las diversas modalidades existentes. La geografía peruana está compuesta por montañas, cordilleras inaccesibles, caminos remotos y la impenetrable selva amazónica, dificultan el control para el contrabando. Esta actividad se realiza principalmente en las fronteras existentes con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. En el 2014 y 2015 los agentes aduanales decomisaron US\$220 millones y US\$250 millones por concepto de contrabando. Según el titular de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, el contrabando en el Perú provoca alrededor de US\$500 millones en pérdidas todos los años (“Sepa ha cuanto

llegan las cifras por contrabando,” 2015).

**Informalidad.** En el Perú el 61 % de nuestro PBI se genera en la economía informal y 70 % de las empresas es informal, de las trescientas mil microempresas que se constituyen cada año en nuestro país, doscientas mil cierran en el mismo periodo (Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, 2016). El camino a la informalidad se desarrolla cuando existen trabas para optar por la vía formal. Cuando hay una armonía entre la necesidad y el sistema formal, la formalidad fluye. Pero la informalidad empieza a desarrollarse cuando hay un desbalance entre lo que realmente funciona y lo que el sistema oficial propone. Inicialmente las personas tratan de ser formales, encuentran trabas, y van desarrollando el camino hacia la informalidad (Yamamoto, 2015).

**Organismos públicos.** El Perú tiene Ministerios, Instituciones y medios de comunicación públicos. Ministerios: Presidencia del Consejo de Ministros, Ministerio de Agricultura, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Cultura, Ministerio de Defensa, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Educación, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Interior, Ministerio de Justicia, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Ministerio Público, Fiscalía de la Nación, Ministerio de la Producción, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Instituciones: Congreso de la República, Superintendencia del Mercado de Valores, Contaduría Pública, Contraloría General de la República, Defensoría del Pueblo, Inei, Onpe, Osce, Osinergmin, Ositran, Osiptel, ProInversión, Promperú, Reniec, Sunass, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Superintendencia de Entidades Prestadoras de Salud, Sunat, Tribunal Constitucional. Medios de comunicación: Diario Oficial El Peruano, Andina - Agencia de Noticias, TV Perú - Canal 7, Radio Nacional del Perú, Canal 95 - Congreso de la República (BCRP, 2016c).

### 3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras

**Evolución del PBI Nacional y PBI per Cápita.** El PBI del Perú ha ido decreciendo a lo largo del tiempo, 2010 (8.5%), 2011 (6.5%), 2012 (6.0%), 2013 (5.8%), 2014 (2.4%), 2015 (3.3) y 2016 (4.0%) (ver Figura 28). El PBI per cápita para el año 2013 fue \$11,900 dólares, para el 2014 fue \$12,000 dólares y para el año 2015 fue \$12,200 dólares (CIA, 2016).

**Tasas de Interés.** El Banco Central ha mantenido la tasa de interés de referencia en 4.25 % desde marzo de 2016 (BCRP, 2016d).

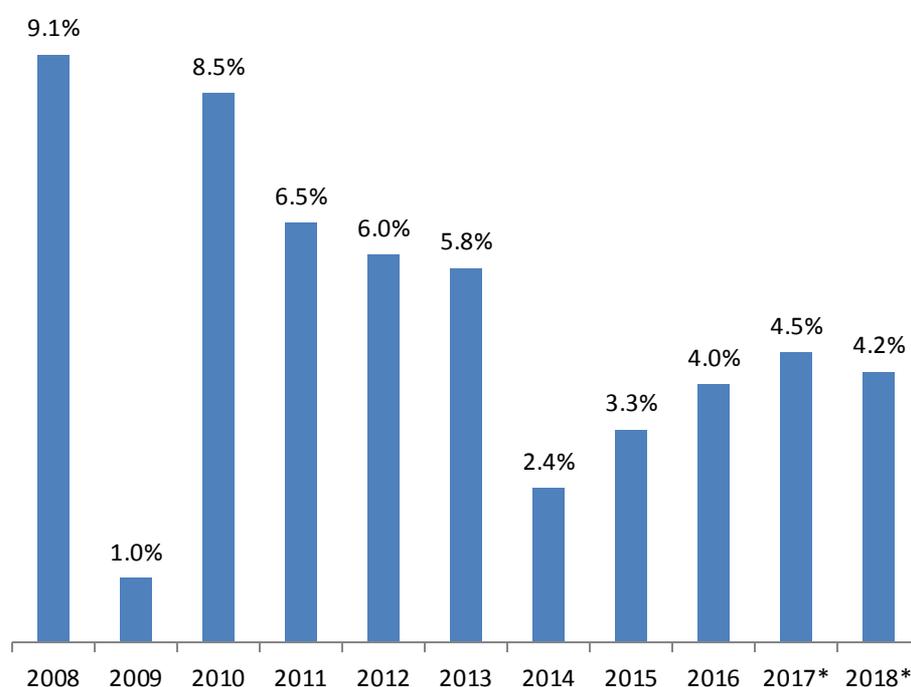


Figura 28. Producto Bruto Interno Real.

Adaptado de “Reporte de inflación, setiembre del 2016,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2016d (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016-sintesis.pdf>).

**Tasa de Inflación y Devaluación.** En el 2016 la inflación ha mantenido una clara tendencia a la baja, producto de una reversión de alzas en precios de alimentos que fueron afectados por el Fenómeno El Niño, así como del fortalecimiento de la moneda nacional en 0,6 por ciento en los primeros ocho meses del año. A estos factores se le añade el anclaje de las expectativas de inflación, las cuales se ubican dentro del rango meta de inflación de una a tres por ciento, y que han respondido también a la elevación de la tasa de interés de referencia

en los meses de setiembre y diciembre de 2015, y de enero y febrero de 2016 (BCRP, 2016d). En la Figura 29 se aprecia que la inflación en agosto del 2016 alcanzo de 2.94%, siendo unos de los más bajos de los países latinoamericanos.

**Deuda Externa.** Según el Banco central de Reserva la deuda del país era de \$69,354 millones de dólares hasta junio del 2016. Mientras que la deuda externa del sector privado asciende a \$611,000 millones de dólares. La deuda privada está mucho más dispersa entre todos los actores que pueden tomarla a nivel individual (Bancos, multinacionales o corporaciones). Es difícil de rastrear y por lo general no tiene el respaldo de un Estado. La calificadora de riesgo, *Standard and Poor's*, rebajó la calificación crediticia a cinco bancos peruanos: Banco de Crédito, BBVA Continental, BanBif, Interbank y MiBanco (“El Perú se ubica entre los países con alta,” 2016).

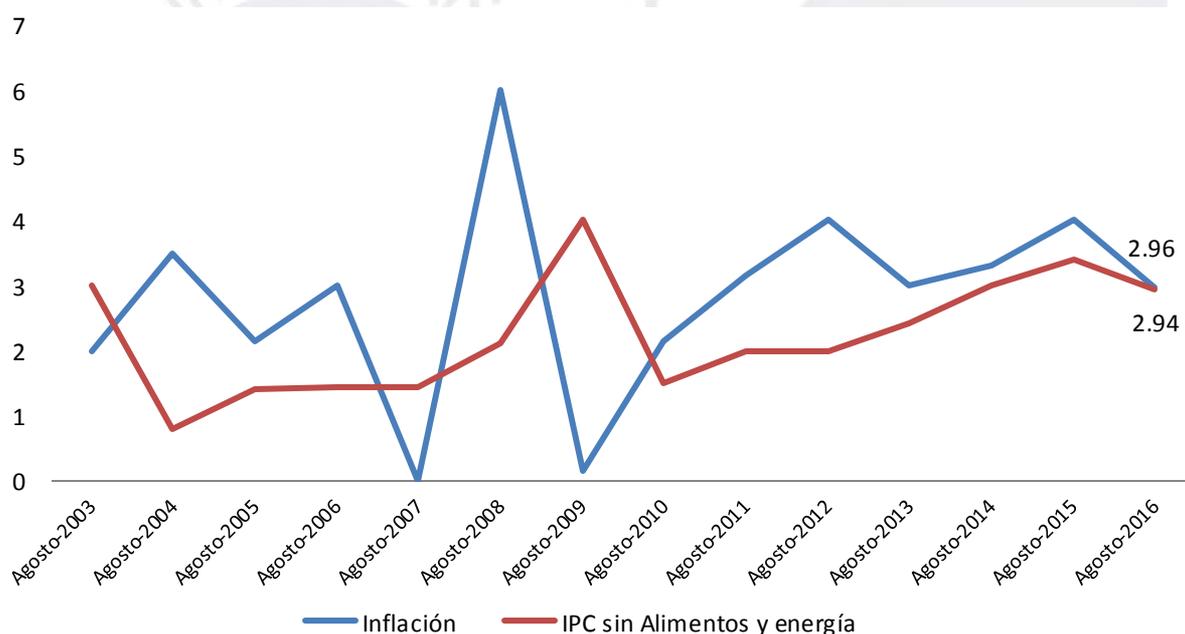


Figura 29. Inflación y meta de inflación.

Adaptado de “Reporte de inflación, setiembre del 2016,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2016d (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016-sintesis.pdf>).

**Riesgo País.** Según el *spread* EMBIG Perú, durante el mes de octubre del 2016 el riesgo país del Perú pasó de 143 a 145 pbs (ver Figura 30). En el mismo periodo, el *spread* EMBIG Latinoamérica subió 11 pbs, llegando a 460 pbs, en medio de la expectativa que

genera la reunión del BCE y la incertidumbre por las elecciones en Estados Unidos (BCRP, 2016e).

**Acuerdos de Integración y Cooperación Económica.** Los acuerdos comerciales en vigencia que el Perú tiene actualmente son: La organización mundial de comercio (OMC), integrado por 161 miembros en el que participan los actores más importantes del comercio internacional; acuerdo de libre comercio entre Perú y la comunidad andina (Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú) (Mincetur, 2016c).

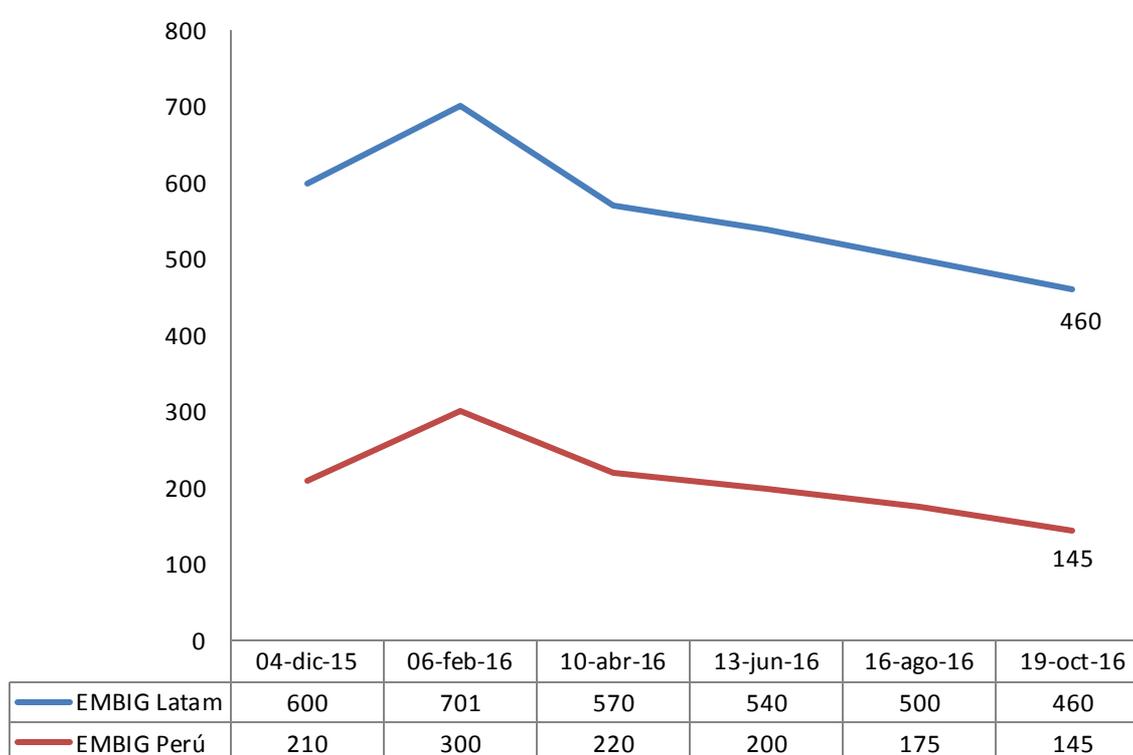


Figura 30. Indicadores de riesgo país.

Adaptado de “Indicadores de Riesgo País,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2016e (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2016/resumen-informativo-40-2016.pdf>).

El Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados Parte del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay); Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y Cuba; El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico; Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile; Acuerdo de Integración Comercial Perú-México; Acuerdo de Promoción Comercial Perú-EE.UU; Tratado de Libre Comercio Perú Canadá;

Tratado de Libre Comercio Perú-Singapur; Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China; Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio; Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea; Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y la Facilitación del Comercio y sus Protocolos Adicionales; Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón; Acuerdo de Libre Comercio Perú – Panamá; Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea; Acuerdo de Libre Comercio Perú Costa Rica; Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial entre la República del Perú y la República Bolivariana de Venezuela; Alianza del Pacífico (Colombia, Chile, Perú, y México) (MINCETUR, 2016c).

Los acuerdos que están por entrar en vigencia en nuestro país son: Tratado de Libre Comercio Perú – Guatemala; Tratado de Libre Comercio Perú Honduras; Acuerdo de Asociación Transpacífico (Australia, Brunéi, Darussalam, Canadá, Chile, Estados Unidos de América, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Perú, Singapur y Vietnam); Acuerdo de Profundización Económico Comercial entre la República del Perú y la República Federativa del Brasil. Los acuerdos que se encuentran en negociación a la fecha son: El programa de Doha para el desarrollo – Organización Mundial del Comercio; Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA), compuesto por Australia, Canadá, Chile, Colombia, Corea, Costa Rica, Estados Unidos, Hong Kong, Islandia, Israel, Japón, Liechtenstein, Mauricio, México, Noruega, Nueva Zelanda, Pakistán, Panamá, Perú, Suiza, Taipéi Chino, Turquía y la Unión Europea; Tratado de Libre Comercio Perú - El Salvador; tratado de libre comercio entre Perú Turquía (MINCETUR, 2016c).

**Globalización.** Desde los 90 en el Perú se adoptó un modelo de desarrollo basado en la competencia, para que las opciones de precios sean reguladas por diferentes empresas del mercado. Este proceso globalización continuó con los acuerdos comerciales y se ha

profundizado con los Acuerdos de Complementación Económica y Tratados de Libre Comercio (TLC). Existen importantes ventajas en la globalización, principalmente en el intercambio económico y cultural, efecto por el cual los pueblos se enriquecen con información y oportunidades. No obstante, la globalización presenta también grados importantes de incertidumbre y de riesgos como: las reacciones de nacionalismos excesivos, proteccionismo económico, entre otros (Centro de Investigación en Geografía Aplicada, 2015).

***Inversión privada.*** El crecimiento económico del 2016 se vio afectado por la caída de la inversión privada. La disminución de esta se debió, principalmente, a la caída de la inversión minera. En el 2015 la inversión minera representó aproximadamente 20.4% del total de la inversión privada, pero al 2016 esta fue de solo 10.9% debido a una disminución de 49.6% en la inversión minera. La principal razón de la menor inversión es que los proyectos mineros de gran envergadura han pasado a la fase de producción, caso Las Bambas y Cerro Verde, y que actualmente no existe otro gran proyecto en ejecución (Instituto Peruano de Economía, 2017).

***Sistema de la Reserva Federal/FED.*** El Sistema de la Reserva Federal es el Banco Central de los Estados Unidos que realiza cinco funciones generales para promover el funcionamiento efectivo de la economía de los Estados Unidos, principalmente el interés público. Conduce la política monetaria para promover el empleo, precios estables, y los tipos de interés. Promueve la estabilidad del sistema financiero, busca contener los riesgos sistémicos. Promueve la seguridad y la solidez de las instituciones financieras. Fomenta la seguridad y eficiencia del sistema de pago. Promueve la protección del consumidor y el desarrollo comunitario, la investigación y el análisis de los consumidores emergentes, las actividades de desarrollo económico comunitario y la administración de leyes y reglamentos de consumo (Sistema de Reserva Federal, 2017).

***Economía de EEUU.*** Estados Unidos tiene una de las economías más poderosas del mundo, tiene un PIB per cápita de \$ 57,300. Las empresas estadounidenses se encuentran a la vanguardia de los adelantos tecnológicos, en computadoras, productos farmacéuticos, equipo médico, aeroespacial y militar. En el 2014 la economía de Estados Unidos se mantuvo como la más grande del mundo por más de un siglo, se ubicó en segundo lugar detrás de China, que triplicó la tasa de crecimiento de Estados Unidos. En el 2014, la tasa de desempleo cayó al 6.2% y siguió cayendo a 5.5% hasta mediados de 2015. La inflación se situó en el 1.7%, y la deuda pública siguió disminuyendo, tras varios años de aumentos. En diciembre del 2015, la FED elevó su la tasa de referencia en un 0.25%, el primer aumento desde que comenzó la recesión, al momento la FED ha optado por mantener la tasa objetivo en un 0.25% -0.5% en los primeros tres trimestres de 2016 (Agencia Central de Inteligencia de Estados Unidos, 2017).

***Economía China.*** China ha pasado de un sistema cerrado y centralizado a otro más orientado al mercado externo, siendo actualmente la principal unidad económica del mundo. A lo largo de los años ha realizado reformas como: la eliminación de la agricultura colectivizada, liberalización gradual de los precios, descentralización fiscal. En el 2016 fue la economía más grande del mundo, superando a Estados Unidos en 2014 por primera vez en la historia moderna. China se convirtió en el mayor exportador mundial en 2010 y fue la nación con mayor relación comercial en el 2013. Sin embargo, el ingreso per cápita de China está por debajo del promedio mundial. El decimotercer Plan Quinquenal del Gobierno del 2016, hace hincapié en la necesidad de aumentar la innovación y fomentar el consumo interno, para hacer que la economía dependa menos de la inversión gubernamental, las exportaciones y la industria pesada. En el 2010, los líderes chinos se comprometieron a duplicar el PIB de China para el año 2020 y el Plan Quinquenal incluye objetivos de crecimiento anual de al menos 6.5% hasta el 2020 (Agencia Central de Inteligencia de Estados Unidos, 2017).

**Importación de productos de bajo costo de China.** Hasta el 2012 el Perú le vendía a China más que lo que le compraba. La venta de metales representa más del 90% de nuestros envíos al gigante asiático. Actualmente importamos de China celulares, computadoras, aparatos de telecomunicación, motocicletas, calzado, autos, entre otros. Según al TLC firmado el 2010 pueden ingresar sin aranceles y a un menor precio. También el Perú importa textiles, el valor de estos productos ha crecido 5.9% en promedio en los últimos 5 años. En el 2015, las importaciones sumaron 940 millones de dólares. Uno de los problemas con las prendas chinas es que han ido ingresando subvaluadas al Perú, tras retirarse los derechos antidumping el 2015. Otro problema de precios bajos con China está en el sector de aceros, ya que Aceros Arequipa suspendió las operaciones de su planta en la Ciudad Blanca, argumentando competencia desleal por el ingreso de ángulos de acero chinos a precios de dumping. La relación comercial con China permite a los peruanos acceder a productos a precios bajos, pero causa gran malestar en las industrias señaladas (“Made in China: Productos que compiten,” 2015).

**Reducción del precio del petróleo.** El precio de referencia de la OPEP promedió \$ 50,32 el precio del barril en marzo del 2017, lo que representa una disminución del 5.7% respecto al mes anterior. Los futuros de crudo también disminuyeron debido a la creciente producción de crudo y a los altos inventarios de crudo. El crecimiento económico global ha mejorado, lo que dio lugar a una revisión al alza en el 2017. La demanda de petróleo en 2016 se mantuvo prácticamente inalterada en 1,38 mb/d, con un promedio de 95,05 mb/d. Para el 2017, se prevé que la demanda del petróleo subirá en 1,27 mb/d. También, se proyecta que el grupo "Otros Asia liderará el crecimiento de la demanda de petróleo (Organización de Países de Exportación de Petróleo, 2017).

**Incremento en la demanda de energía en Chile.** Para el 2014 la demanda total de energía en clientes regulados (cuya potencia conectada es inferior a 500 kW) en el Sistema

Interconectado Central (SIC) está estimada en 32.275 GWh y a 1.872 GWh en el SING (Sistema Interconectado del Norte Grande), en total, unos 34.852 GWh. En un futuro, se proyecta un alza anual de entre 4% y 3.5%, desde el presente año hasta el 2030, proyección estimada que podría llegar a los 59.026 GWh, es decir, una incremento del 85.5%. En el caso de los clientes libres (cuya potencia es de al menos 500 kW), al 2015 se proyecta una demanda promedio de 18.799 GWh en el SIC y de 36.193 GWh hacia el 2030 (92.5%). En el caso del SING, se estiman 14.903 GWh para el 2015 y 32.703 GWh para el 2030 (119%). En total en los siguientes 15 años la demanda superaría los 120.000 GWh solo en estos sectores (“Consumo eléctrico se cuadruplicó,” 2014).

***Infraestructura en los Puertos y Aeropuertos Chilenos.*** Chile en el 2014 se vio ante la necesidad de inversión y de revisión de los proyectos de infraestructura vertical, ya que el país sureño pretende crecer económicamente en los siguientes años. Como uno de los principales puntos está el crecimiento del aeropuerto internacional de Santiago. También, pretende implementar medidas tendientes a lograr una mayor eficiencia en la gestión de los sistemas logísticos, para así lograr reducir los costos derivados de la falta de servicios de infraestructura. Por otro lado, desean políticas apropiadas a un sistema portuario cuyas características varían a lo largo del país, para potenciar las ventajas comparativas que ofrecen los puertos en las distintas zonas de su territorio nacional. En lo referente a puertos, desean concretar Puertos de Gran Escala en la zona central, Valparaíso o San Antonio y no seguir desarrollando ambos con la misma intensidad (Cámara Chilena de Construcción, 2014).

***Energía nuclear en Chile.*** Durante el primer gobierno de Bachelet, Chile optó por explorar la opción nuclear a través de la Comisión Zanelli (2007) y del Grupo Consultivo Nuclear (2010). A partir de los resultados de estas instancias, el Grupo de Estudios en Núcleo electricidad de la Comisión Chilena de Energía Nuclear (CCHEN) diseñó tres propuestas de licitación. Sin embargo, en 2013, bajo el gobierno de Sebastián Piñera, el

Ministerio de Energía, del cual depende el organismo, frenó cualquier avance. Actualmente Chile cuenta con la Comisión Chilena de Energía Nuclear, ente que viene desarrollando las actividades de investigación para un posible desarrollo e implementación de Planta Nuclear (Comisión Chilena de Energía Nuclear, 2017).

***Economía de Brasil.*** El gobierno Brasileño trató de impulsar el crecimiento económico a través de reducciones de impuestos, dirigidas a la industria y de incentivos para impulsar el consumo de las familias. En el 2014 se introdujo un paquete de austeridad fiscal destinado a restablecer el superávit de cuenta primaria porcentual del PIB y preservar la calificación crediticia soberana de grado de inversión del país. El objetivo para el superávit de la cuenta primaria cayó a un déficit de 2%, y dos de las tres principales agencias de calificación crediticia rebajaron a Brasil a la categoría de "basura". Brasil busca fortalecer en el largo plazo su economía y su fuerza laboral; imponiendo los requerimientos de contenido local y transferencia de tecnología a empresas extranjeras, invirtiendo en educación a través de programas sociales tales como Bolsa Familia y el Programa de Movilidad Científica de Brasil, invirtiendo en investigación en las Áreas de nanotecnología, salud y energía (CIA, 2017).

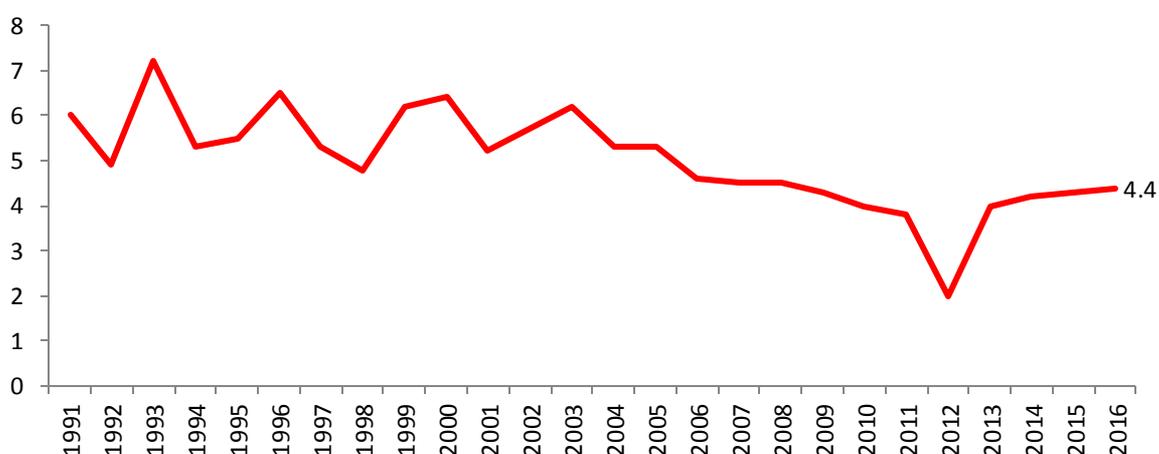
### **3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas**

***Tasa de crecimiento poblacional.*** La población del Perú según el último informe de INEI haciendo a 31 488 625, de esta cifra el 50.1% son hombres y 49.9 son mujeres, con respecto a la tasa de crecimiento poblacional el 2015 fue 1.294%, esta tendencia se mantuvo en los últimos cinco años, también podemos ver que la tasa de crecimiento poblacional ha sufrido un decremento con respecto a los último 20 años (Banco Mundial, 2016a).

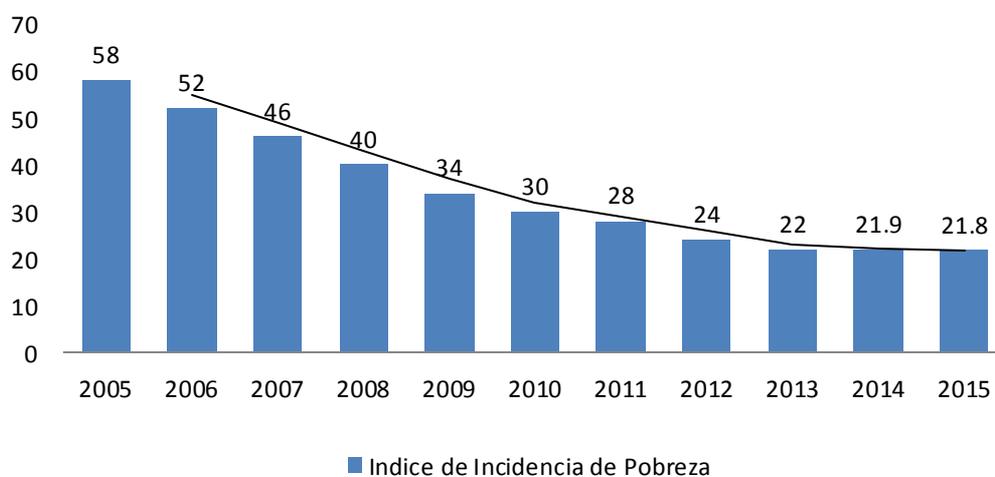
***Tasa de desempleo y subempleo.*** La tasa de desempleo en Perú en los últimos años disminuyó positivamente, teniendo el pico más bajo de 3.6% en el 2012, hasta la fecha hay un aumento del desempleo que coincide con la disminución de los precios de los minerales,

según el banco mundial, el 2014 el desempleo llegó a 4.2%, como se muestra en la Figura 31, se espera que hasta el 2016 según INEI se tenga un desempleo de 7.2% (Banco Mundial, 2016a).

***Incidencia de la pobreza y pobreza extrema.*** El 2015 la pobreza en el Perú fue de 21.8% y 0.9% menos con respecto al 2014, se puede afirmar que sufrió una desaceleración con respecto a años anteriores, 2% en promedio entre el 2010 y 2014 (Banco Mundial, 2016b) (ver Figura 32).



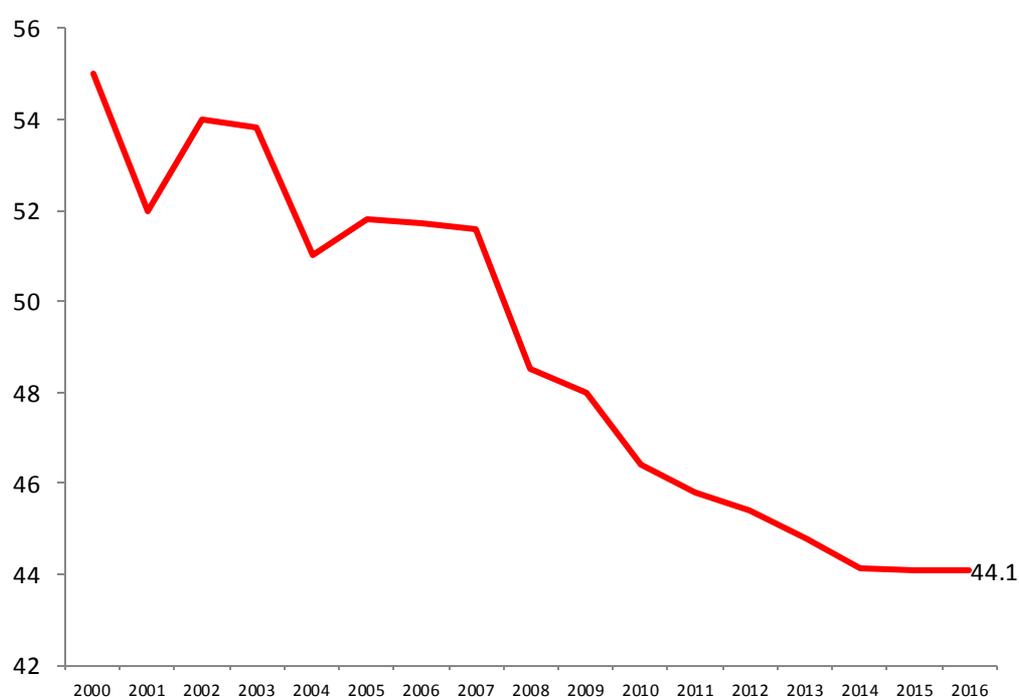
*Figura 31.* Desempleo Total de la población activa peruana. Adaptado de “Desempleo total de la Población Activa Peruana,” por Banco Mundial, 2016a (<http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=PE>).



*Figura 32.* Porcentaje de pobreza en el Perú. Adaptado de “Porcentaje de pobreza en el Perú,” por Banco Mundial, 2016b (<http://povertydata.worldbank.org/poverty/country/PER>).

**Distribución del ingreso en la población.** Este ingreso se mide con el coeficiente de Gini, el 2016 el Perú obtuvo un resultado de 44.1 (ver Figura 33), estando en una posición intermedia entre los países de la región, siendo el menor Uruguay con 41.6 y el más alto Colombia con 53.5. Perú tiene este indicador porque la última década el gobierno no ha mejorado la eficiencia del gasto público, a pesar de una mejora en la recaudación tributaria (Banco Mundial, 2017a).

**Nivel promedio de educación.** El Perú ha ingresado a la segunda década del nuevo siglo asegurando una educación de calidad para todos sus niños. El 2014 el 94.3% de los niños que se encuentran en edad de cursar el nivel primario asistían a escuelas de este nivel. Si bien el Perú está más cerca lograr la universalización de la educación primaria, se pudo detectar que el problema más grave que afecta a los niños es el bajo nivel de comprensión lectora y razonamiento matemático. El porcentaje de niños que culminaron su educación primaria oportunamente entre 12 y 13 años de edad en el 2013 fue de 80.3% (INEI, 2016d).



*Figura 33.* Indicador de Gini en el Perú.  
Adaptado de “Índice de Gini,” por Banco Mundial, 2107a  
(<http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=PE>).

**Técnicos calificados egresados.** La demanda anual de profesionales técnicos es de 300,000 y de ese total el mercado solo abastece con 100,000 o 110,000. Quedando una demanda insatisfecha en promedio de 190,000. La mayor cantidad de institutos (SENATI) tiene una mayor concentración en todo lo que son carreras duras, donde intervienen equipos y maquinarias, y otras carreras tecnológicas. Durante el año se tienen un promedio de 80,000 matrículas en programas de formación laboral y más de 430,000 matrículas en cursos de capacitación, y que el 91% de inserción laboral de egresados están en empresas formales (“Profesionales Técnicos,” 2016).

**Tasa de alfabetismo.** Según las cifras oficiales del INEI, el porcentaje de alfabetismo en el Perú es de 93.7%; de este universo los hombres tienen un 96.9 % y mujeres 90.4% (INEI, 2016d) (ver Tabla 18).

Tabla 18

*Tasa de Alfabetización en el Perú*

Nacional										
Mujeres	85,6	86,2	87,2	87,6	88,3	88,7	89,5	90,7	90,7	90,4
Hombres	95,1	95,4	95,8	96,3	96,3	96,4	96,2	96,9	96,9	96,9

*Nota.* Tomado del “Tasa de Alfabetismo en el Perú,” por INEI, 2016d (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/analfabetismo-y-alfabetismo-8036/>).

**Estilos de vida de la población.** Los estilos de vida en el Perú son: El afortunado, con un nivel de ingreso más alto que el del promedio, son modernos, educados, liberales y valoran mucho la imagen personal. Los progresistas, personas que buscan el constante progreso personal, son obreros y empresarios emprendedores. Las modernas, mujeres que trabajan y estudian, buscan su realización personal. Los adaptados, hombres trabajadores y orientados a la familia que valoran mucho su estatus social, son personas muy tradicionales. Los conservadores, mujeres de tendencia bastante religiosa y tradicional, siempre persiguen el bienestar de sus hijos y familia. Los modestos, personas de bajos recursos económicos, viven resignados a su suerte, son reacios a los cambios, no les gusta tomar nuevos retos. (Arellano Marketing, 2016) (ver Figura 34).

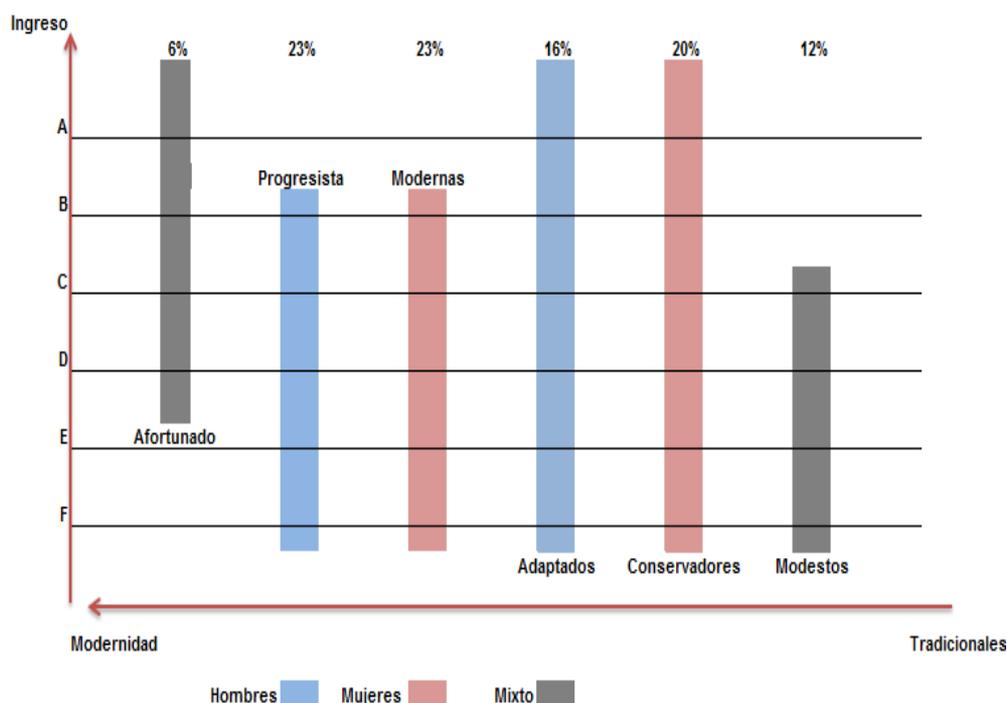


Figura 34. Estilos de vida en el Perú.

Adaptado de “Estilos de vida en el Perú,” por Arellano Marketing, 2016 (<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>).

**Conflictos Sociales.** A febrero del 2017 en el país existen 212 conflictos sociales, según la Defensoría del Pueblo. De total, 155 se encuentran en condición de activos y 57 como latentes. Para febrero del 2017 se incorporaron cinco nuevos conflictos. Los casos nuevos se presentaron en Áncash, Junín, Piura y Puno, todos de tipo socio ambiental. Según la Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y Gobernabilidad, Áncash y Apurímac registran la mayor cantidad de casos (26 cada una), seguida de Puno (18 casos). Los casos socio ambientales son los más numerosos (66,9%). De estos, el sector minero registra el mayor número (66,0%). Un sector con problemas latentes a la fecha son: “Las Bambas”, Coporaque - Hudbay y el caso limítrofe entre Puno y Moquegua (“Existen 212 conflictos sociales,” 2017).

### 3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas

**Velocidad de transferencia de tecnología.** La tecnología es importante porque hace a la gente más productiva, por ende impulsa el crecimiento económico global. Una vez que se

ha adquirido el conocimiento, se integra en la sociedad y se puede utilizar como una simplificación para el crecimiento futuro. Los países con una base razonable en investigación y desarrollo, están en una mejor posición para absorber y hacer un mejor uso de las tecnologías novedosas que frecuentemente cambian.

El beneficio del trabajo en I+D no solo va a la empresa que lo está haciendo; también, hay beneficios sociales más amplios, ya que durante este proceso las personas aprenden el trabajo o ven la posibilidad de una mayor innovación. Por ejemplo después de que Apple produjo una innovadora pantalla táctil en su primer Iphone, el producto era utilizado para una gran cantidad de servicios en distintas aéreas. También, otras maneras de aumentar la capacidad tecnológica de los países de bajo ingresos (CONCYTEC, 2017).

***Inversión en investigación y desarrollo.*** En nuestro país la inversión en I+D tecnológico es mínimo, ya que el Perú en el 2014 gastó alrededor de 0,1%. Aun sabiendo del amplio beneficio que se genera de la misma. En este momento, los países en desarrollo gastan el 0.2% de su PBI en I+D y tal vez 0.3 % en el 2030, 1.5% para las economías emergentes, si bien es cierto, esto aumenta los costos directos del gobierno pero a la larga aumentan la innovación y la capacidad tecnológica (Banco Mundial, 2017b).

***Desarrollo de las comunicaciones.*** En el Perú siete de cada diez personas confían en la radio, Siendo el medio de comunicación con mayor credibilidad, por encima de la televisión e incluso que amigos y familiares. Confianza en medios entre usuarios y no usuario de internet, la confianza en internet aumenta considerablemente dentro del segmento de usuarios (69%) que confían en este medio, mientras que en el grupo de no usuarios 27% confían en este medio (Compañía de Investigación GFK, 2015a) (ver Figura 35 y 36).

***Uso de tecnologías de información.*** El país se encuentra en el puesto 90 del *ranking* de Informe Global de Tecnología de la Información 2015, informe que analiza el impacto de la tecnología de la información y comunicación en el proceso de desarrollo y competitividad

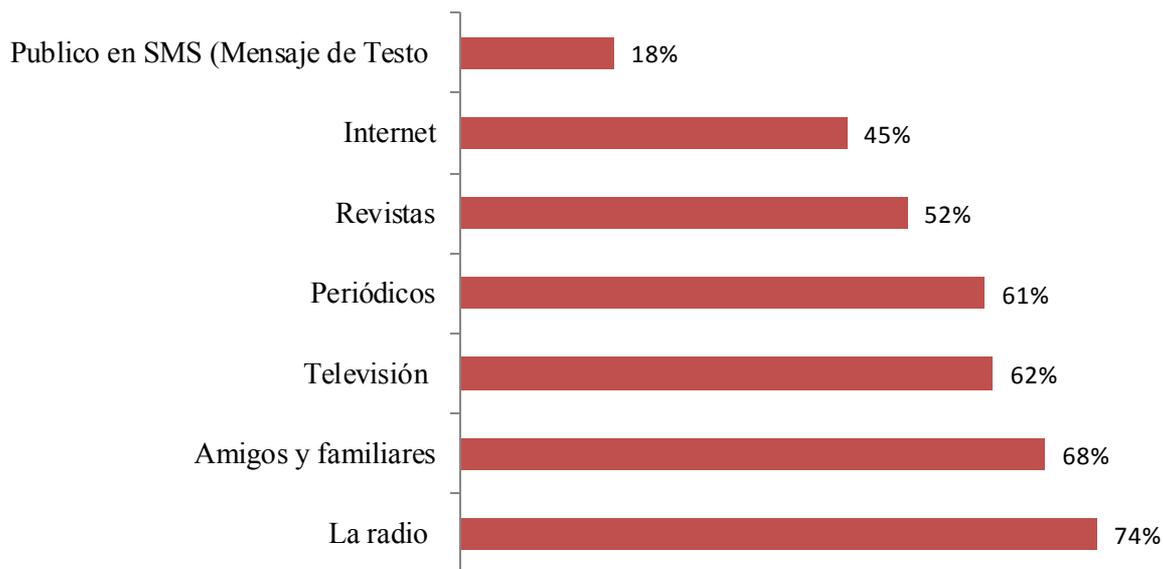


Figura 35. Confianza con el tipo de comunicación.

Adaptado de “Estudio de opinión pública nacional - urbano rural,” por GfK Perú, 2015b ([http://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/PE/GfK\\_OP\\_Octubre\\_2015-\\_Confianza\\_en\\_la\\_comunicacion\\_3.pdf](http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/PE/GfK_OP_Octubre_2015-_Confianza_en_la_comunicacion_3.pdf)).



Figura 36. Confianza en medios de comunicación entre usuario y no usuarios.

Adaptado de “Estudio de opinión pública nacional - urbano rural,” por GfK Perú, 2015b ([http://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/PE/GfK\\_OP\\_Octubre\\_2015-\\_Confianza\\_en\\_la\\_comunicacion\\_3.pdf](http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/PE/GfK_OP_Octubre_2015-_Confianza_en_la_comunicacion_3.pdf)).

de 143 economías del mundo. Este análisis se hace en base a 10 pilares: entorno político y regulación, empresarial e innovación empresarial, infraestructura y contenido digital,

habilidades, uso individual, uso de negocios, uso gubernamental, impacto económico e impacto social (ver Figura 37). De este análisis se puede decir que se requiere trabajar en los pilares: entorno político y regulación actualmente (118), asequibilidad al uso de la tecnología (95), habilidades (94) y uso individual (93). También se observa que en este mismo informe, países como Singapur (1) y Finlandia (2) aprovechan el uso de la tecnología de la información para impulsar su competitividad (World Economic Forum, 2016b).

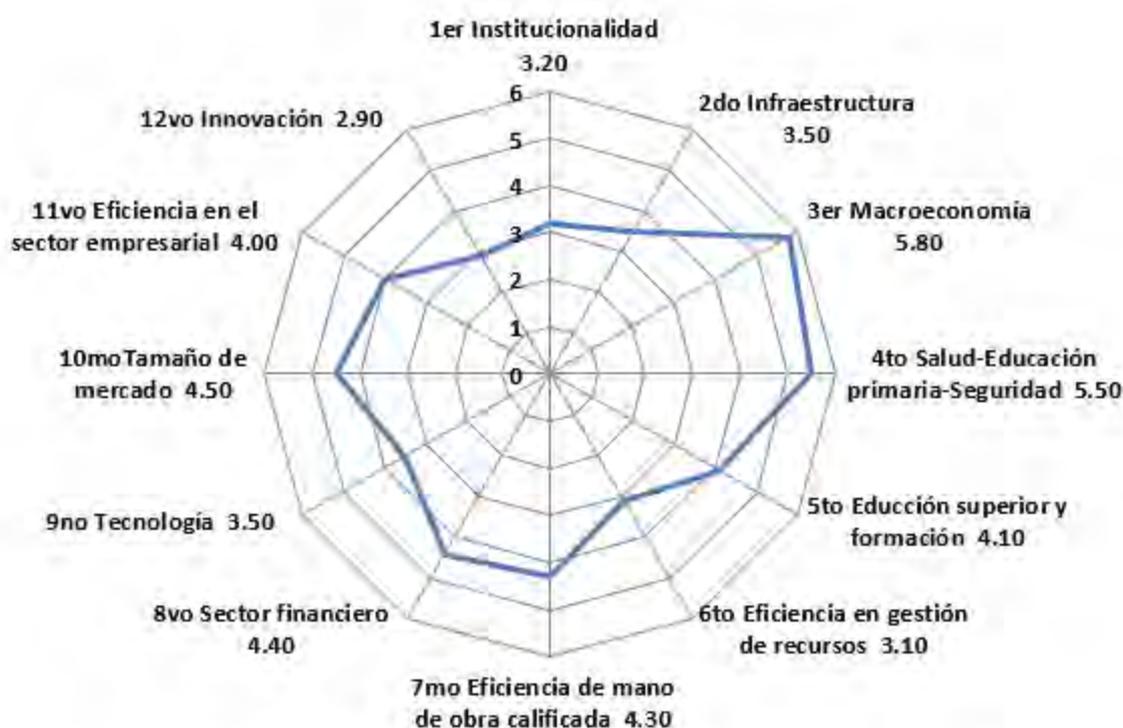
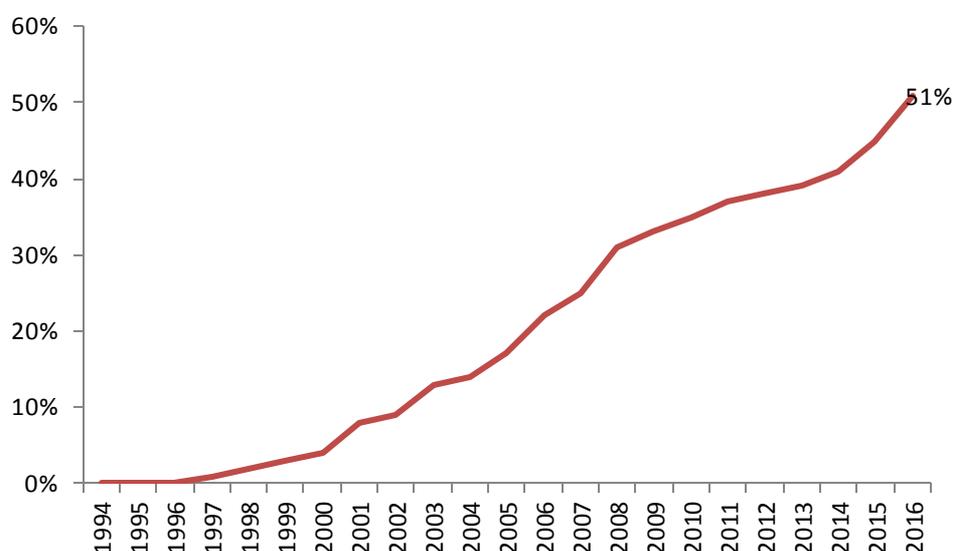


Figura 37. Performance de los pilares del uso de tecnología. Adaptado de “Key Indicators,” por World Economic Forum, 2016c (<http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/economies/#indexId=NRI&economy=PER>).

**Uso de internet.** En el 2014 el porcentaje de usuarios en el Perú fue de 40.9 %, se tiene un incremento de 10% al 2016 (ver Figura 38). Esta cifra se incrementa cuando se considera solo al ámbito urbano (50%), y se reduce cuando se considera al entorno rural (18%). Según la gráfica los hombres se conectan más a internet que las mujeres, y con respecto a la edad, las personas que están entre 18 a 24 años son las que usan más internet (70%). Las principales páginas y redes sociales que se utilizan son: facebook, youtube,

google, entre otros. Con respecto a los países de la región, el Perú es el país con menor frecuencia en el uso de internet (Banco Mundial, 2016c).



*Figura 38.* Uso de Internet en el Perú.  
Adaptado de “Data,” por Banco mundial, 2016c  
(<http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2?locations=PE>).

### 3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales

**Amenaza de desastres naturales.** El informe de la Comunidad Andina, “Atlas de la Dinámica del Territorio Andino: Población y Bienes Expuestos a Amenazas Naturales”, dijo que el Perú se encuentra en el grupo “CAN” (Perú, Bolivia, Ecuador y Colombia) y que es el país más vulnerable a desastres naturales. En lo que se refiere a inundaciones, el país tiene 42% (294,000 Km<sup>2</sup>) del territorio en área vulnerable a ser azotadas por inundaciones, como se aprecia en la Figura 39. El país tiene la mayor población expuesta a amenazas sísmicas altas, 18.7 millones de personas que representan al 69% de la población. También, un millón de compatriotas están expuestas a huaicos. La mayor concentración urbana expuesta a amenaza sísmica alta son: Lima – Callao, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Tacna, Moquegua, Piura, Pisco y Tumbes. En el Perú el 67% de las vías de comunicación se encuentran en amenaza sísmica alta (Comunidad Andina, 2009) (ver Figura 40).

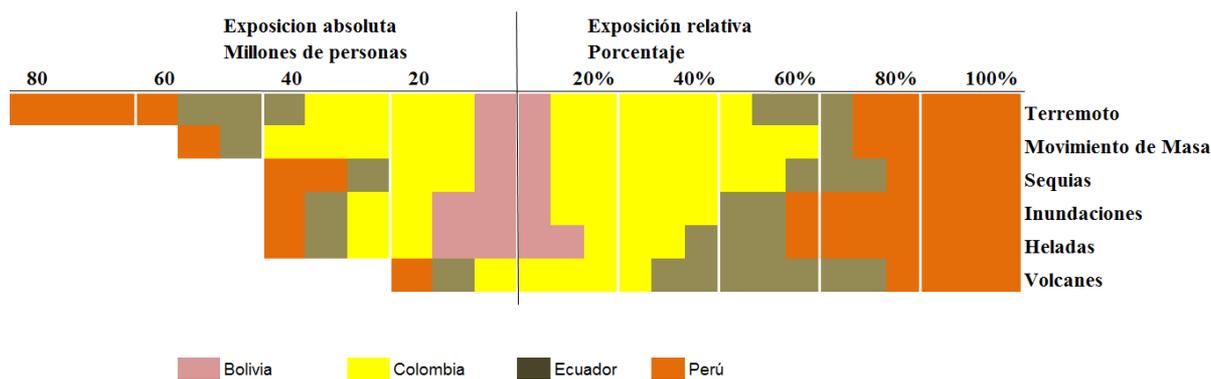


Figura 39. Población expuesta a amenazas.

Adaptado de “Atlas de la dinámica del territorio andino: Población y bienes expuestos a amenazas naturales,” por Comunidad Andina, 2009

(<http://www.comunidadandina.org/predecan/doc/libros/atlas.pdf>).

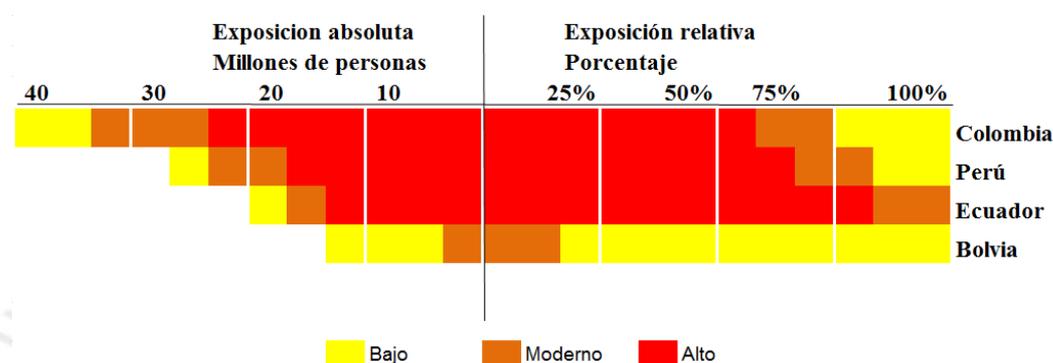


Figura 40. Población expuesta a amenazas sísmicas.

Adaptado de “Atlas de la dinámica del territorio andino: Población y bienes expuestos a amenazas naturales,” por Comunidad Andina, 2009

(<http://www.comunidadandina.org/predecan/doc/libros/atlas.pdf>).

Las personas expuestas a heladas en el Perú son de 5.6 millones y la zona expuesta es más de 193,000 Km<sup>2</sup>. Las regiones altiplánicas son las más susceptibles a heladas, por encima de los 3 mil metros de altura ocurren heladas durante 65 días, y por encima de 3,300 metros ocurren heladas durante 115 días. Estos fenómenos tienen un impacto directo en la ganadería bovina, ovino, llamas, alpacas, vicuñas; también afectan cultivos con el café y cacao. En nuestro país se registra heladas entre mayo y septiembre principalmente entre junio y julio (Comunidad Andina, 2009).

**Cultura de reciclaje.** En el Perú se tiene la Ley General de Residuos Sólidos 27314, la misma que regula la actividad de los 29,419 recicladores, somos pioneros en regular el trabajo formal de las más de 108 mil familias de recicladores. La mitad se de estos

recicladores se encuentran en Lima; al menos 11 mil recicladores han sido formalizados al amparo de las leyes vigentes, pero no más de 3 mil forman parte de algún programa de recolección selectiva de residuos sólidos municipales. Asimismo es muy importante promover la cultura de reciclaje para lograr un mejor manejo de los desperdicios del país (Ciudad Saludable, 2016).

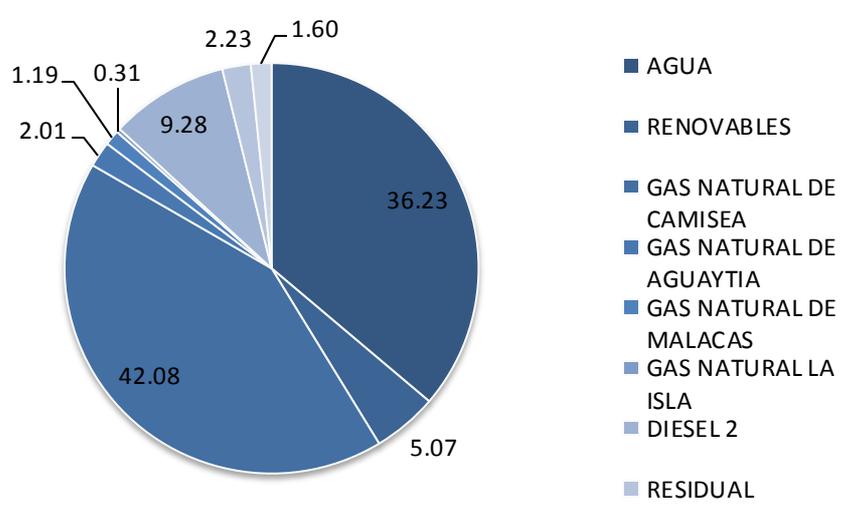
**Manejo de desperdicios y desechos.** Los distribución porcentual de residuos sólidos que se generan en el Perú son: materia orgánica 54.3%; materia inorgánica 20.3%, de estos los residuos son reciclados 15%; rellenos sanitarios 37%; botadero cielo abierto 30% y quema de residuos 18%. Las autoridades encargadas de regular una adecuada gestión y manejo de los recursos sólidos son: Ministerio de Ambiente; Ministerio de Salud; Ministerio de Transporte y Comunicación. Con respecto al reciclaje, INDECOPI a través de la Norma Técnica Peruana NTP N° 900.058.2005 ha definido el uso de los siguientes colores para el manejo de los residuos: Azul para reciclar papel y cartón, Verde para reciclar vidrios, rojo para reciclar equipos tóxicos, amarillo para reciclar metales y plomo para reciclar residuos orgánicos (Ciudad Saludable, 2016).

**Conservación de energía.** La eficiencia y la conservación energética son las mejores opciones para aminorar los riesgos energéticos de un país. La eficiencia energética parte de la noción de aprovechar mejor aquello que se utiliza, sin embargo, el quemar combustible para la generación de electricidad es una acción de desperdicio energético. Desde el punto de vista eléctrico, la matriz energética ha variado a lo largo de estos últimos años, donde el 54% de la matriz está compuesta por generadores térmicos que funcionan con combustible fósil. En el caso del gas natural, las fallas en el transporte de gas de Camiseta afectarían al desarrollo normal del 42.08% de la potencia eléctrica efectiva (COES, 2016) (ver Figura 41).

**Sector residencial.** Este sector del país requiere de una cultura de uso más eficiente de la energía como: desarrollando hábitos adecuados de consumo, campañas para uso de

calentadores solares de agua, entre otros (COES, 2016).

**Sector productivo y de servicios.** La eficiencia energética y conservación permite el desarrollo sostenible del país, también son la mejor alternativa para reducir el impacto ambiental, principalmente al reducir las emisiones del CO<sub>2</sub>. El país requiere sustituir un promedio de 35,000 motores ineficientes por motores de alta eficiencia, mejorar la operación en 60% de las calderas del país, incentivar a la industria de la cogeneración, incentivar el uso de focos ahorradores (COES, 2016).



*Figura 41.* Potencia efectiva por tipo de recurso energético. Adaptado de “Potencia efectiva por tipo de recurso,” por COES, 2016 (<http://www.coes.org.pe/Portal/search?k=Potencia%20efectiva%20por%20tipo%20de%20recurso%20energ%C3%A9tico>).

El Perú depende del petróleo, la producción interna no cubre el requerimiento del país. También, el país afronta debilidades en la seguridad de suministro (40%) de la producción eléctrica por el transporte del gas de Camisea, y enfrenta riesgos hidrológicos que limitan la producción eléctrica (COES, 2016).

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

El análisis externo de la situación actual del Perú se encuentra en la Tabla 19, nos ayudó a listar factores fuera de control que constituyen oportunidades y que pueden ser aprovechadas, así como amenazas que podrían impedir su desarrollo.

Tabla 19

*Matriz de Factores Externos (MEFE)*

Factores Externos	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
<b>Oportunidad</b>			
1 Incremento del precio internacional de los minerales	0.05	4	0.20
2 La vacancia a la OCDE	0.05	1	0.05
3 Inversión privada extranjera	0.10	2	0.20
4 Creciente demanda de productos no tradicionales por UE	0.05	3	0.15
5 Tratados de Libre Comercio vigentes con Asia y UE	0.05	3	0.15
6 Incremento en el consumo de energía eléctrica en la industria chilena	0.10	1	0.05
7 Aumento del comercio entre Asia y América del Sur	0.10	1	0.10
8 Incremento de la Industrialización en la zona oeste de Brasil	0.05	1	0.05
	0.50		0.95
<b>Amenaza</b>			
1 Incremento de la tasa de la FED	0.05	3	0.15
2 Inestabilidad política de EE.UU.	0.05	4	0.20
3 Desaceleración de la economía China	0.10	1	0.10
4 Importación de productos de bajo costo de origen chino	0.05	1	0.05
5 Reducción del precio del petróleo	0.05	2	0.10
6 Desastres naturales (terremoto, inundaciones y heladas)	0.05	1	0.05
7 Mejor infraestructura en los puertos y aeropuertos chilenos.	0.10	1	0.10
8 Energía nuclear en Chile.	0.05	2	0.10
	0.50		0.85
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>1.80</b>

*Nota.* Tomado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*, F. D'Alessio, 2015.

A cada uno de los factores se le ha dado un peso que representa la importancia que tienen. También, los valores de uno a cuatro representan que Perú SA está aprovechando la oportunidad para el éxito del Plan Estratégico. Se detalla que la reducción del precio del

petróleo representa una amenaza, debido a la gran posibilidad que Perú tiene de exportar su gas el cual puede dejar de ser atractivo si el precio del petróleo no marca mucha diferencia. Como resultado del análisis de la evaluación de los factores externos se obtuvo 1.78. Este puntaje se encuentra por debajo del promedio ponderado (2.5), lo que evidencia que Perú SA tiene oportunidades que aún no son aprovechadas, y que tampoco se ha minimizado los riesgos de las amenazas que impiden el desarrollo futuro. El puntaje obtenido de los factores que constituyen oportunidad (0,9) es mayor que el obtenido sobre las amenazas (0,85), lo que nos muestra un ambiente externo favorable para el desarrollo del país.

### 3.5 Perú SA y sus Competidores

En la Figura 42 se pueden analizar las Cinco Fuerzas de Michael Porter desde el punto de vista del mercado internacional y aplicado para los sectores más importantes del Perú, comprende cinco fuerzas que van determinaran la rentabilidad en el largo plazo. Esta herramienta nos permite diagnosticar la situación de los diversos competidores que puede existir en el mercado internacional y asimismo detectar las posibles estrategias que permitan consolidar al Perú como un país líder en exportación de sus productos bandera.

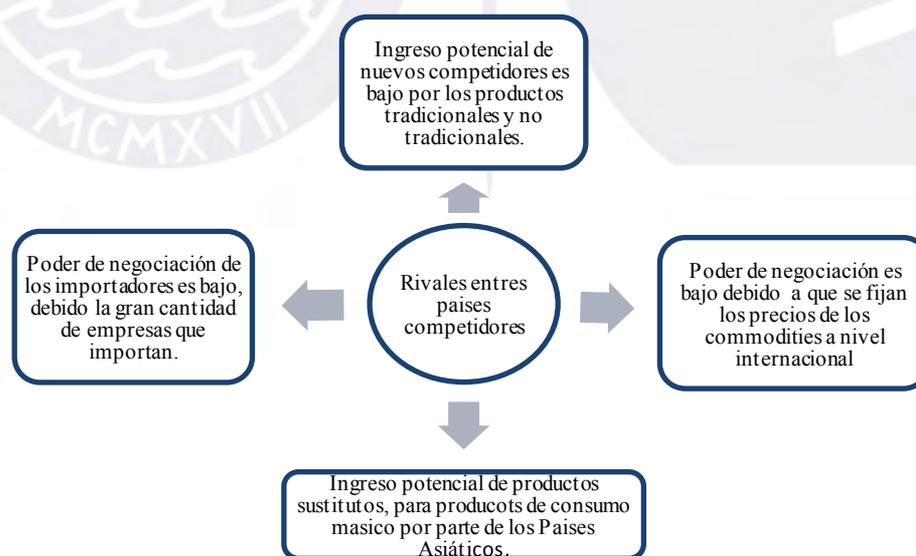


Figura 42 .Modelo de las cinco Fuerzas de Porter.

Adaptado de *Proceso Estratégico: un Enfoque de Gerencia*, de F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Person.

Se comparan los principales actores mundiales, como los líderes en la exportación minera, con especial énfasis en Chile, ya que es el primer productor de cobre en el mundo, y Brasil en el caso de los productos no tradicionales, por ser el principal productor de Café en el mundo.

### 3.5.1 Poder de Negociación de los Proveedores

Los principales países de los cuales importa Perú son: China (22.7%), Estados Unidos (20.7%), Brasil (5.1%), México (4.5%). Mientras que los principales productos importados son: refinado de Petróleo (\$2.99 Miles de millones), Petróleo Crudo (\$2.77 Miles de millones), Coches (\$1.77 Miles de millones), Equipos de Radiodifusión (\$1.13 Miles de millones) y Computadoras (\$946 Millones). El volumen total de las exportaciones ha sido mayor que las importaciones (ver Figura 43). La importación FOB sumó US\$ 3'091,7 millones, superior en 0.2% al valor registrado en similar mes del año anterior (INEI, 2016e) (ver Figura 44).

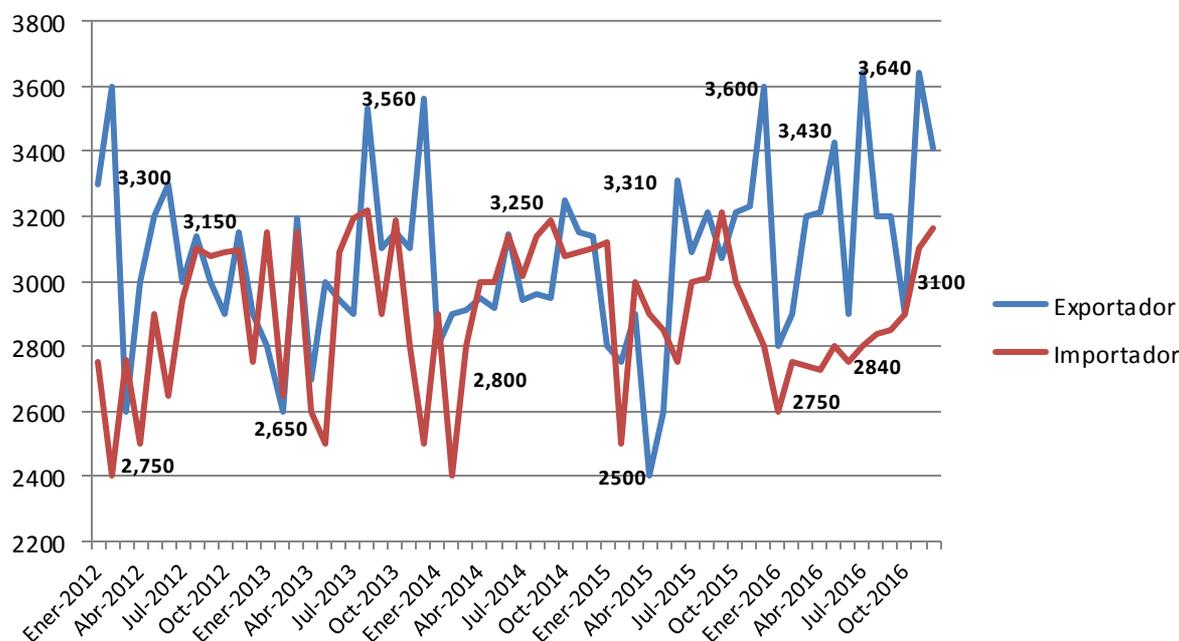
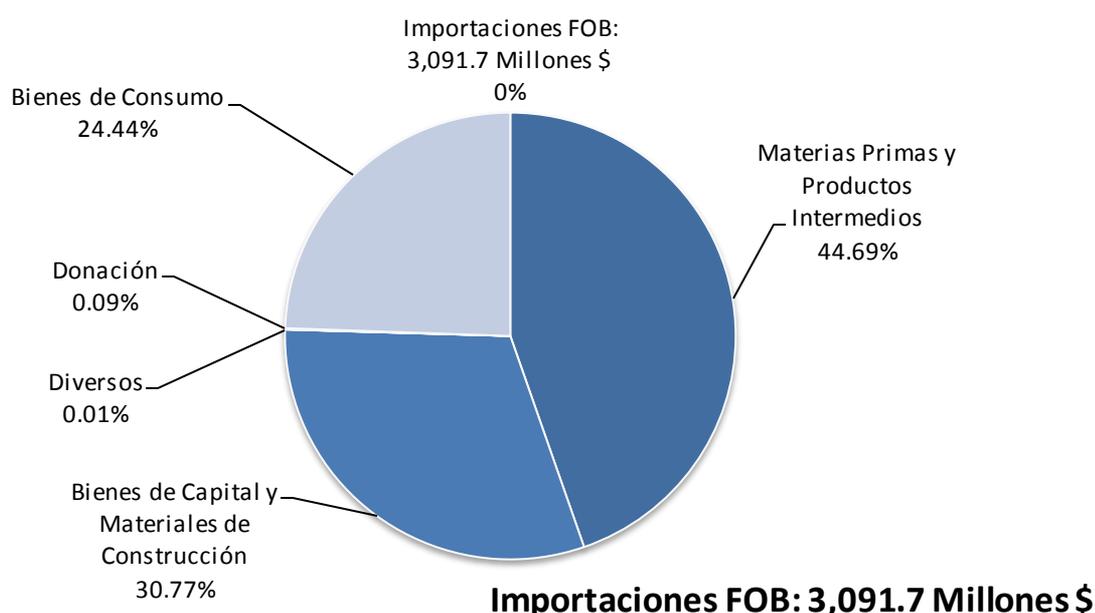


Figura 43. Exportaciones e importaciones FOB real: 2012-2016.

Adaptado de "Exportaciones e Importaciones FOB real: 2012 – 2016," por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016

([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n10\\_exportaciones-e-importaciones-ago2016.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n10_exportaciones-e-importaciones-ago2016.pdf)).

En la Tabla 20 se puede apreciar que el volumen de importación de Bienes de Consumo no duraderos creció de manera positiva respecto al mes similar del año 2015 (calzado, champú, conservas de pescado, entre otros). Cabe destacar que China fue el principal proveedor de bienes de consumo con el 25,5% del volumen total. También, se registraron las siguientes variaciones en las importaciones procedentes de México, Colombia y Estados Unidos, 12.3%, 40,6% y 10.3%, respectivamente (INEI, 2016e).



*Figura 44.* Importaciones FOB según uso o destino económico: agosto 2016. Adaptado de “Exportaciones e Importaciones FOB real: 2012 – 2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016e ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n10\\_exportaciones-e-importaciones-ago2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n10_exportaciones-e-importaciones-ago2016.pdf))

El volumen importado de Materia Prima y Productos Intermedios creció en 10,4%, respecto a similar mes del año anterior, por la recuperación en las compras de materia prima, productos intermedios para la agricultura (33.8%) e industria (11.9%). Vienen reportando un resultado positivo los combustibles, lubricantes y productos conexos (3.0%) en los últimos tres meses, por las mayores adquisiciones de gasolina sin plomo de Singapur, Corea del Sur y Bahamas. El 47.4% del volumen total de materia prima y productos intermedios procedieron de Estados Unidos. Las materias primas para la agricultura e industria se importan en gran

medida de Estados Unidos, abono mineral o químico nitrogenado de Rusia, maíz amarillo duro de Estados Unidos, los demás trigos excepto para siembra de Canadá y Estados Unidos, los lingotes de los demás aceros aleados de China y Estados Unidos, biodiésel y sus mezclas de Países Bajos (INEI, 2016e).

Tabla 20

*Principales Productos Importados de Bienes de Consumo*

Producto	Millones de US\$ de 2007	
	Ago. 15	Ago.16
<b>Bienes de Consumo no Duradero</b>		
Calzados	39.3	33.5
Los demás medicamentos para uso humano	29.7	26.3
Azúcar en bruto sin adición de aromatizante ni colorante	11.2	20.1
Arroz semi blanqueado o blanqueado, incluso pulido o glaseado	14.2	19.6
Los demás azúcares de caña	2.6	12.9
Preparaciones para lavar y de limpieza para venta al por menor	1.8	10.6
Preparaciones alimenticias con comprometidas en otra parte	6.4	8.2
Champús	6.6	6.9
Conservas de pescado	2.8	6.2
Medicamentos para el tratamiento oncológico o VIH	4.1	5.8
<b>Bienes de consumo Duradero</b>		
Automóviles	37.2	130.0
Televisores	18.5	34.4
Motocarro de 175 cm <sup>3</sup> de cilindrada de 3 ruedas	15.1	14.0
Demás manufacturas de plástico	9.2	8.1
Lámparas y demás aparatos de alumbrado, para colgar o fijar techo	4.6	5.4
Combinación de refrigerador y congelador con puertas separadas	5.4	5.2
Aparatos receptores de televisión	10.2	4.8
Aparato de radio fusión con reproductor de sonido	4.8	4.6
Juegos activados con ficha o artículo similar	4.3	4.4
Aparatos de grabación o reproducción de imagen y sonido	5.3	4.2

*Nota.* Adaptado de “Exportaciones e Importaciones FOB real: 2012 – 2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016e ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n10\\_exportaciones-e-importaciones-ago2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n10_exportaciones-e-importaciones-ago2016.pdf)).

### **3.5.2 Poder de Negociación de los Compradores**

Las principales exportaciones del Perú son Mineral de cobre (\$6,93 Mil millones), Oro (\$5,86 Mil millones), Refinado de Petróleo (\$3,1 Mil millones), Cobre Refinado (\$1,85 Mil millones), Animales Harina y pellets (\$1,41 Mil millones). En la Tabla 21 podemos ver que las exportaciones entre enero y mayo del 2016 fueron mayores a las del 2015 en los siguientes países: Brasil, Argentina, Uruguay, Puerto Rico, China, Corea del Sur, Japón, India, Emiratos Árabes y Países Bajos. Los principales destinos de las exportaciones de Perú son: China (\$7,08 Miles de millones), los Estados Unidos (\$6,36 Miles de millones), Suiza (\$2,88 Miles de millones), Canadá (\$2,61 Miles de millones) y Brasil (\$1,63 Miles de millones). El poder de negociación que tienen los compradores con el Perú es alto, debido al precio de oferta y demanda existente en el mercado, existen varios países que venden los mismos productos que los del país (MINCETUR, 2016d).

### **3.5.3 Amenaza de los Sustitutos**

En un mercado globalizado todos los productos se pueden fabricarse o desarrollar en cualquier ambiente natural o artificial, los sustitutos son algo muy común, una de las estrategias que se viene implementando es la de resaltar nuestra mega diversidad de productos naturales, que no pueden encontrar en otros países de la región o el mundo. Tal es el caso de los espárragos, la quinua, la palta, los arándanos, el café orgánico y otros muchos productos de alto contenido nutricional, reconocidos por su calidad a nivel mundial. El Perú es un explotador de recursos naturales (Minería, Pesca), al igual que nuestros países vecinos, Chile, Argentina y Bolivia; los mismos que generan productos sustitos para nuestro segmento de mercado. Por otro lado, el país cuenta con una amplia gastronomía y gran cantidad de recursos turísticos, los mismos que representan alternativas estratégicas de diferenciación para el país. El Perú viene realizando grandes esfuerzos de promoción, tal es el caso de la Marca Perú, que busca impulsar aquellos sectores comerciales para una mayor exposición

internacional. En el sector textil, el mundo admira el algodón peruano, presente en las confecciones más finas y delicadas, y valora enormemente la fibra de la Vicuña y la Alpaca por su delicadeza (MINCETUR, 2017e).

Tabla 21

*Exportación por Destino*

Continente / País	Ene-May 15	Ene-May 16
<b>Norteamérica</b>	3,217.0	2,837.3
Estados Unidos	1,904.9	1,871.5
Canadá	1,063.6	798.6
México	248.4	167.3
<b>Sudamérica</b>	2,028.3	1,782.4
Brasil	485.8	509.6
Chile	409.1	411.1
Colombia	420.0	285.5
Ecuador	317.6	251.2
Bolivia	243.2	220.3
Argentina	46.4	47.9
Venezuela	79.9	27.9
Uruguay	15.3	15.7
Resto de Sudamérica	11.2	13.2
<b>Centroamérica y el Caribe</b>	345.7	336.6
Panamá	170.4	148.0
República Dominicana	40.9	33.2
Costa Rica	20.4	25.2
Guatemala	46.9	21.8
Puerto Rico	20.7	21.5
Haití	24.6	18.7
Resto Centroamérica y el caribe	111.8	68.3
<b>Asia</b>	3,731.8	4,748.7
China	2,433.3	2,956.8
Corea del Sur	409.3	470.4
Japón	426.6	435.8
India	129.2	325.5
Emiratos Árabes	7.3	186.3
Resto de Asia	326.0	374.0
<b>Europa</b>	3,326.0	3,005.6
Suiza	1,114.5	992.9
España	508.4	458.8
Países Bajos	338.9	375.5
Alemania	353.3	299.9
Bélgica	174.8	218.1
Resto de Europa	836.1	660.5
<b>África</b>	109.0	56.1
<b>Oceanía</b>	42.2	105.7
<b>Resto del Mundo</b>	28.8	31.6
<b>Total</b>	<b>12,918.8</b>	<b>12,904.0</b>

*Nota.* Adaptado del “Exportaciones del Perú,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016d

([http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2016/RM_Exp_o_Ma)

[content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2016/RM\\_Exp\\_o\\_Ma](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2016/RM_Exp_o_Ma)  
yo\_2016.pdf).

### **3.5.4 Amenaza de los Entrantes**

En un mundo globalizado como es el actual el riesgo latente de entrantes siempre estará presente. Una forma de limitar esta amenaza será con la existencia de barreras de entrada como: la reacción de las organizaciones existentes, las políticas nacionales y la rentabilidad económica de cada sector.

### **3.5.5 Rivalidad de los Competidores**

Actualmente el competidor con el que se enfrenta el sector minero es Chile, por la exportación de cobre. Por otro lado, tenemos a Brasil como principal exportador de Café a nivel mundial. Otro competidor directo es Bolivia por sus yacimientos de gas en Jaguar XI, Huarcaya II, entre otros. Mientras que Colombia cuenta con recursos minerales en Antioquia, Chocó, Nariño, Cauca, Tolima y Caldas. Por último, Argentina tiene recursos minerales en sectores como: La Alumbreira (cobre), Agua Rica (oro y cobre), Agua de Dionisio (plata y oro), entre otros. Estas cuatro economías (Chile, Perú, Colombia, México) reúnen el 38% del PBI total de toda América Latina y el Caribe. En un ámbito global, estas cuatro economías serían la octava economía del planeta y la octava potencia exportadora. Además, suman aproximadamente el 50% del comercio exterior de América Latina y el 47% del total de flujos de Inversión Extranjera Directa de la región (“La economía del Perú,” 2016).

## **3.6 Perú SA y sus Referentes**

El PBI del Perú se ha mantenido estable en estos años, el principal factor de esta estabilidad macroeconómica, pese a una complicaciones globales (desaceleración de la economía China, Aumento de la tasa referencial de la FED), fue la apertura a la inversión extranjera y al aumento del precio de los commodities. Lo más adecuado para el país es llegar a ser un país industrializado y no depender del precio de los commodities en un futuro cercano (Federal Reserve Of United Estates, 2017).

Para que el Perú pueda seguir creciendo necesita referentes en sus sectores

productivos, políticas claras de inversión y ejemplos positivos de economías con sectores industriales y diversificados; se puede decir que nuestro referente más cercano es Chile, el país sureño cuenta con unas políticas claras de economía que facilitan los proyectos de inversión y la internacionalización de sus principales empresas. Noruega es otro país que aprovechó su gran riqueza de productos tradicionales como el petróleo y el gas. No solo se enfocó en extraer estos materiales, también aprovechó su clima para diversificarse en sectores como agricultura y ganadería, estas iniciativas fueron fomentadas con políticas claras de gobierno. Otro país que se puede mencionar como un ejemplo a seguir es Singapur, un país muy pequeño con pocos recursos naturales, aprovechó su gran calidad de educación y su baja corrupción gubernamental para un crecimiento económico. Potencializó su industria con productos electrónicos de consumo, fármacos y desarrollo su sistema, también, aprovechó su posición estratégica para tener el segundo terminal más grande del mundo y el primero de Asia, su aeropuerto cuenta con los mejores enlaces aéreos del Sudoeste Asiático (Amézquita, 2009).

### **3.7 Matriz de Perfil Competitivo y Matriz de Perfil Referencial**

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la organización (Perú SA) y presenta alguna de sus fortalezas y debilidades, el objetivo de esta matriz es mostrar cómo esta Perú SA respecto a sus principales competidores, los mismos que compiten en los similares sectores industriales como: minería, agroindustria, servicios y turismo. Se tomará como base la evaluación de los pilares de competitividad de acuerdo al Foro Económico Mundial donde se tiene 12 pilares: instituciones, infraestructura, macroeconomía, medio ambiente, salud y educación primaria, educación superior y formación, eficiencia de mercado de bienes, eficiencia de mercado de labores, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño de mercado, negocio sofisticados e innovación (ver Figura 45 y 46).

En el reporte del 2015 califica a Perú en el puesto 65 de 142 países, el resultado indica un ascenso de dos posiciones con respecto al 2012, el país se encuentra dentro del primer 50% del ranking mundial, pero aún tenemos muchos pilares por mejorar (World Economic Forum, 2016a).

Los resultados de MPC se aprecian en la Tabla 22, este análisis se basa en la información del World Economic Forum, muestra las debilidades del Perú frente a los países con los que compete en la región, Chile 2.95, Brasil 2.4, Colombia 2.15, México 2.1 y el Perú 1.7; siendo Chile el país con mayor puntaje resultante.

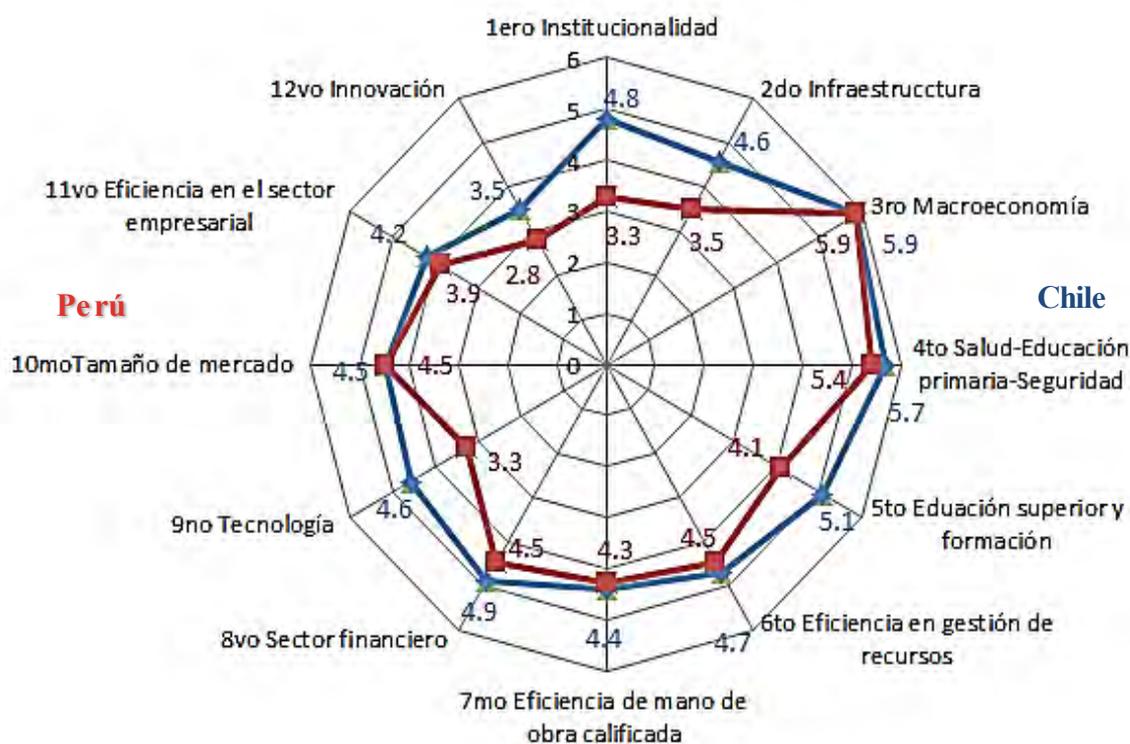


Figura 45. Performance de Perú y Chile en los 12 pilares de competitividad. Adaptado de "Pilares competitivos," por World Economic Forum, 2016b (<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#economy=PER>).

Para elaborar la matriz del Perfil referencial (MPR) identificarnos las principales economías que se tienen como principal característica el sector minería, petróleo y pesca, esta

comparación nos permitirá evaluar las principales diferencias con nuestro país y evaluar practicas más competitivas del sector.

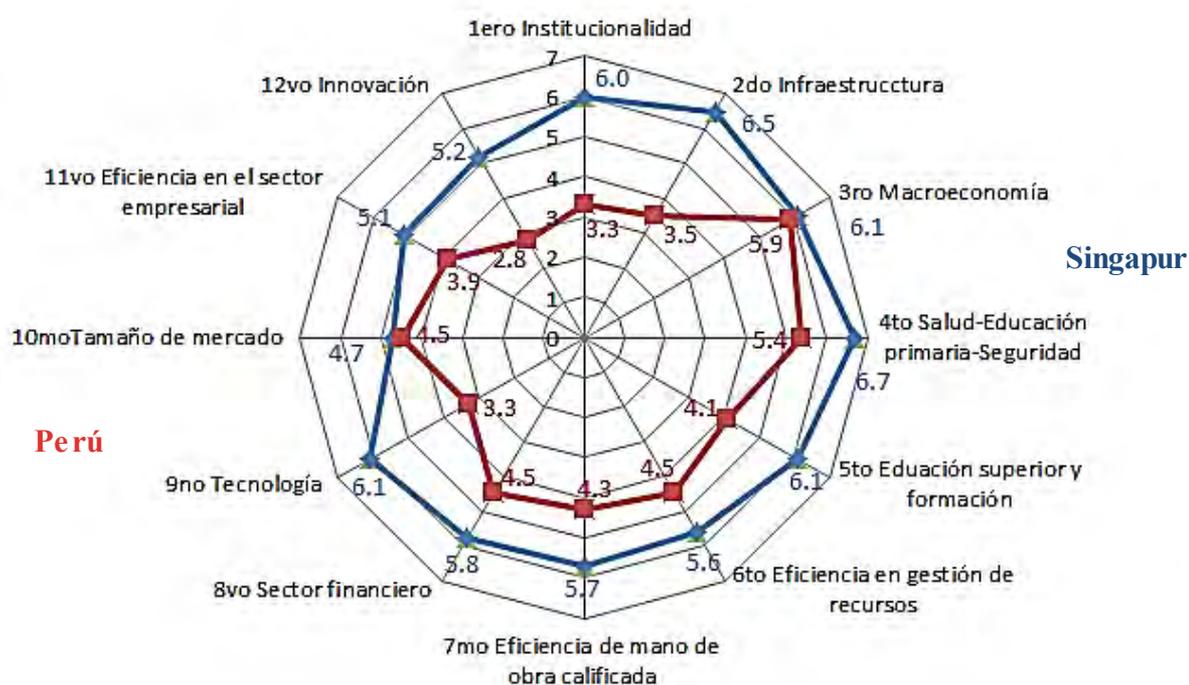


Figura 46. Performance de Perú y Singapur en los 12 pilares de competitividad. Adaptado de “Pilares competitivos,” por World Economic Forum, 2016b (<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#economy=PER>).

**Noruega.** Cuenta con una alta tasa desarrollo, en el ranking del World Economic Forum (reporte su Índice de competitividad Global) se encuentra en el puesto 11 de 144 países. La economía Noruega se basa en el sector productivo de petróleo, este sector abarca el 80% de su PBI. El resto de la actividad industrial, además del tratamiento de producto petrolífero, se basa en la explotación de recursos naturales como: la madera, energía hidráulica, metalurgia y pesca. Las exportaciones en el 2015 fueron \$ 102.9 billones e importaciones \$75.79 billones, los principales países a los que importa son: Alemania, Suecia, China, Estados Unidos y Dinamarca. La tasa de inflación en el 2015 fue de 2.2%, siendo uno de los países con menor inflación de la región (World Economic Forum, 2016a).

Tabla 22

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Factores Clave de éxito	Peso	Perú		México		Colombia		Chile		Brasil	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
Requerimiento Básico											
1 Institucionalidad	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10
2 Infraestructura	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30
3 Macroeconomía	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
4 Salud-Educación primaria-Seguridad	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20
Refuerzos de eficiencia											
5 Educación superior y formación	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
6 Eficiencia en gestión de recursos	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10
7 Eficiencia de mano de obra calificada	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
8 Sector financiero	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15
9 Tecnología	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
10 Tamaño de mercado	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20
Innovación y sofisticación											
11 Eficiencia en el sector empresarial	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
12 Innovación	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.70</b>		<b>2.10</b>		<b>2.15</b>		<b>2.95</b>		<b>2.4</b>

Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor  
 Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2015

La educación y la salud que Noruega imparte es desde el sector público, el peso de estos servicios en su economía llegan a ser del 20%. Noruega ha sido una potencia en exportación de crudo, tiene una economía modelo basado en la sociedad del bienestar en los últimos años Noruega diversificó sus sectores productivos de fabricación de naves, metalurgia, minería y sectores más tecnológicos de química e informática (World Economic Forum, 2016a).

**Singapur.** Singapur tiene una economía de mercado muy desarrollada y exitosa, la corrupción es baja, su economía depende en medida de las exportaciones, especialmente productos de electrónica, fármacos y sector financiero. Según el ranking del World Economic Forum (reporte su Índice de competitividad Global) se encuentra en el puesto dos de 144 países. Sus principales productos de importaciones son: artefactos eléctrico, maquinas eléctricas, combustible, mineral, embarcaciones, aeronaves, plásticos y productos químicos. Los principales países a quienes importa son: Malasia, Estados Unidos, China, Corea del Sur, Japón, Bélgica, Países Bajos, Reino Unido, Francia y Alemania (World Economic Forum, 2016a).

**Australia.** Australia ha experimentado un crecimiento continuo en estos últimos años, según el ranking del World Economic Forum (reporte su Índice de competitividad Global) se encuentra en el puesto 22 de 144 países. En este último año, el gobierno australiano se ha enfocado en el desarrollo del sector turístico, educación y tecnología. El gobierno promueve la investigación científica y el desarrollo por intermedio de las universidades. En los siguientes años la meta de Australia es convertirse en un productor y exportador competitivo de productos tradicionales del rubro agrícola y minero. También, se diversificaron en tecnología de alto valor agregado, servicios y bienes manufactureros. Los principales commodities que exporta son: carbón, oro, aluminio, trigo, maquinaria y equipos de transporte. Las exportaciones en el 2015 fueron \$ 188.3 billones e importación \$207.7

billones. Los principales países a los que exporta son: China, Japón, South Korea, Tailandia y Alemania, mientras que la tasa de inflación en el 2015 fue de 1.5% (World Economic Forum, 2016a).

**Corea del Sur.** La República de Corea sigue en el puesto 26 según el índice de competitividad global. Ocupa el puesto 13 en el índice de instituciones, pero aun así sigue siendo una de los más pobres entre las economías avanzadas. La mejora en la calidad de las instituciones se debe a la mejora de los derechos de propiedad, un sistema jurídico más eficiente, solución de controversias y a una mejor rendición de cuentas de las instituciones privadas. Sin embargo, la inestabilidad política sigue siendo una preocupación para hacer negocios y se clasifica como el factor más problemático. El país registra mejoras en la eficiencia del mercado de bienes, puesto 26; y en la competencia interna puesto 34. Corea cuenta con un entorno macroeconómico estable, puesto cinco; una infraestructura sólida, puesto trece y las tasas de matrícula más altas del mundo, puesto uno. Ocupa el puesto 35 en calidad educativa. Las relaciones laborales restrictivas son uno de los factores más problemáticos para hacer negocios en el país (World Economic Forum, 2017).

El país no aprovecha plenamente su potencial de capital humano, ya que tiene una escasa participación femenina en la fuerza de trabajo, puesto 91. El potencial de innovación del país ha ido cayendo gradualmente a lo largo de los años. El mercado financiero sigue funcionando mal, puesto 87, ya que el acceso a la financiación en todos los modos sigue siendo difícil (World Economic Forum, 2017). En la Tabla 23 se aprecia la matriz MPR, muestra importantes distancia entre países como Noruega y Perú, a la vez se puede apreciar un comparativo en un diagrama radar entre Perú y Singapur donde se ven las marcadas diferencias según los factores claves de éxito.

### **3.8 Conclusiones**

El crecimiento de la economía peruana en estos dos últimos años estuvo apoyado con

Tabla 23

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores clave de éxito	Peso	Perú		Noruega		Singapur		Australia		Corea del Sur	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
Requerimiento Básico											
1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
2	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
4	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Refuerzos de eficiencia											
5	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15
7	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15
8	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
9	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
10	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20
Innovación y sofisticación											
11	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
12	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.80</b>		<b>3.75</b>		<b>3.85</b>		<b>3.60</b>		<b>3.60</b>

Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor

Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2015

los precios estables que tenían los principales minerales, estos entre el 2014 al 2016 sufrieron una reducción, produciendo una desaceleración de la economía peruana. Para que Perú logre tener un crecimiento sostenible, tiene que empezar a diversificar en sectores productivos que fomenten la exportación de productos terminados, utilizando innovación, investigación y tecnología para producir estos bienes.

Pudimos analizar que los principales pilares que el país tiene que desarrollar para ser más competitivo son: Institución del gobierno, teniendo una ruta clara de gobierno a largo plazo, reduciendo el transfuguismo y corrupción. Educación primaria, este pilar se está desarrollando de forma lenta en el sector público: capacitando a los maestros, mejorando la infraestructura y actualizando los materiales educativos a un entorno moderno. Preparación tecnológica e innovación, vemos que este pilar se está desarrollando lentamente con iniciativas del gobierno mediante CONCYTEC, a pesar del esfuerzo realizado por las empresas privadas y programas internacionales, no son suficientes para impulsar una competitividad digital e investigación tecnológica a nivel mundial

## Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2015) el análisis interno se concentra en identificar las fortalezas y neutralizar las debilidades de la organización. En ese aspecto, con el fin de obtener una ventaja competitiva diferencial que no se puede copiar fácilmente, lo importante en este análisis interno es establecer una ventaja competitiva para diseñar una estrategia exitosa que será aplicada en Perú SA, las herramientas que se emplean son dos: (a) el análisis AMOFHIT, y (b) la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), para lo cual se analizará cada uno de los siguientes puntos.

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación de la situación interna de Perú SA examina los factores de éxito (i.e., debilidades y fortalezas) y los procesos para identificar una ventaja estratégica sobre la competencia y le ayuden a alcanzar su visión y misión a largo plazo. A continuación, se desarrolla el análisis interno AMOFHIT, en el cual se evalúa los factores internos de Perú SA, a través de un proceso de auditoría interna, siendo las áreas evaluadas: Administración y gerencia (A), Marketing y ventas e investigación de mercado (M), Operaciones & logística e infraestructura (O), Finanzas & contabilidad (F), Recursos humanos & cultura (H), Sistemas de información & comunicaciones (I), y Tecnología e investigación y desarrollo (T). Este proceso permitirá identificar los aspectos relevantes de cada una de las áreas, para dar como efecto la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la cual permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades a través de una metodología de ponderación (D'Alessio, 2015). En la Figura 47 se muestra detalladamente el ciclo operativo de la organización adaptado para Perú SA.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en los diferentes mercados

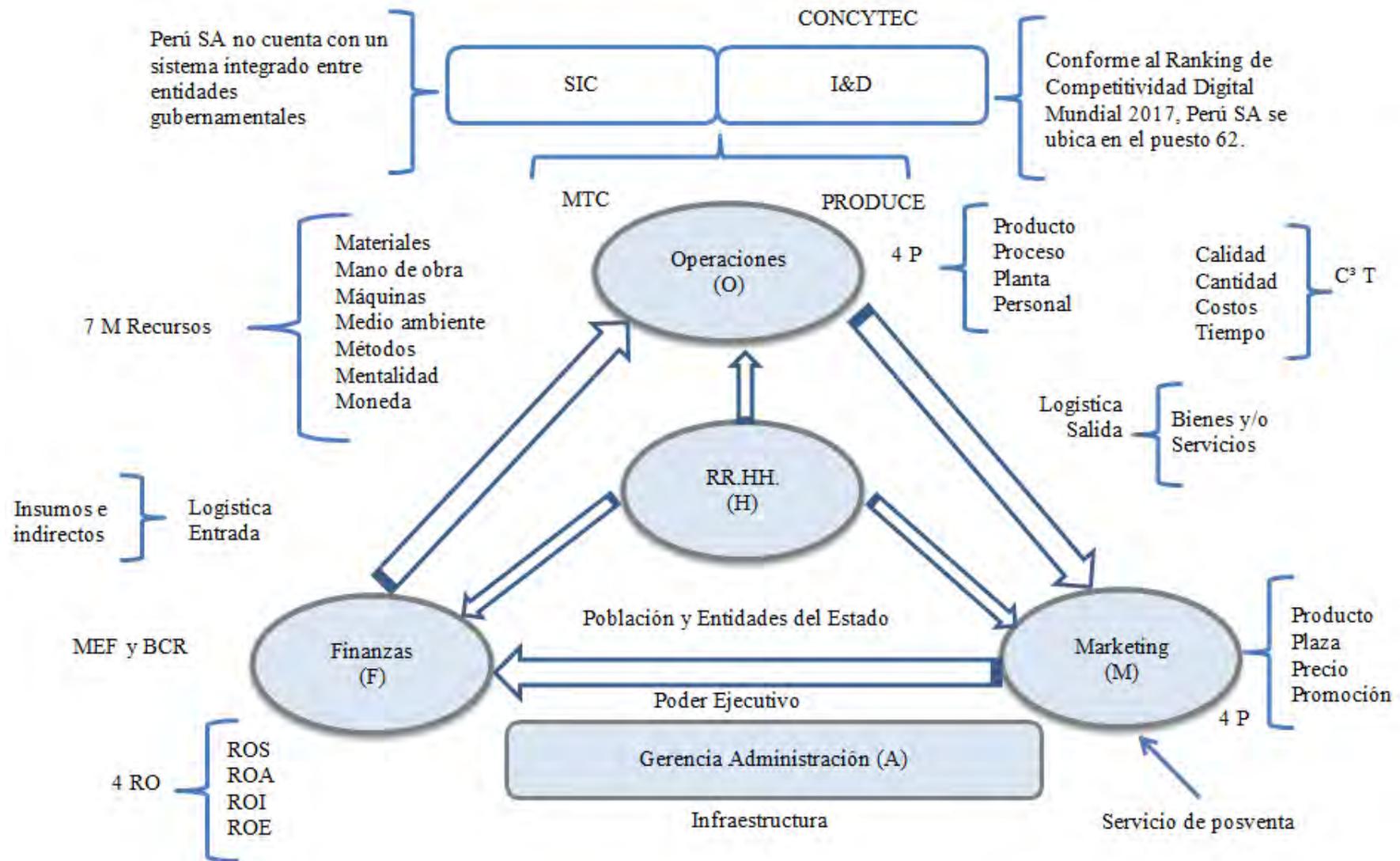


Figura 47. Ciclo operativo de la organización adaptado a Perú SA.

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

globales (D'Alessio, 2015). Esto último viene a ser la gran tarea que se le encomienda al presidente de la república, donde actualmente el Perú aún mantiene las expectativas de crecimiento económico, en primer lugar dentro de la región y también trascender en el mundo con estrategias de comercio e inversión, buscando los mejores beneficios para el país.

El actual Presidente del Perú es el Sr. Pedro Pablo Kuczynski Godard para el mandato (2016-2021), jefe de Estado, quien ante el mundo personifica a la nación peruana, según la Constitución Política, el presidente es el jefe del ejecutivo y de las fuerzas armadas y policiales. Del mismo modo, la carga es el cargo más alto en el país. Le corresponde, como un término genérico, dirigir la política general y la administración de gobierno y del Estado. Como ya se mencionó, el administrador debe buscar el aumento de la productividad y el presidente como gerente será el encargado de manejar diversos aspectos entre los cuales se encuentra operacionales y estratégicos. Asimismo, debe manejar dentro de la organización los cambios, enfrentando las crisis y atestiguando la viabilidad por medio de la asignación de recursos hacia las áreas funcionales de la organización, a fin de concretar el cumplimiento de su misión, según D'Alessio (2015), para este caso la organización es el Perú.

El presidente cuenta con una estructura de personas dentro de esta organización que le permite desarrollar estratégicamente su plan de gobierno, el cual deberá desarrollar en los próximos cinco años que le corresponde administrar y gerenciar. Es necesario mencionar que si bien no es una persona, la corrupción es una actitud, que en vez de sumar lo que hace es restar y es esta la que en los diferentes niveles e instituciones del Estado han estado presentes en muchos años y muchos otros gobiernos, ocasionando pérdidas, retrasos, haciendo que esto se masifique hasta las mínimas instituciones del Estado que existen en el país. En el último mensaje a la nación (28 julio 2016), durante el cambio de mando, el presidente Pedro pablo Kuczynski mencionó que se necesita también una autoridad especial dedicada a luchar contra la corrupción con toda la independencia y autonomía necesaria para poder hacerlo. Y

la tendremos con la colaboración de este Congreso. No obstante, es indispensable una sociedad comprometida en la lucha contra la corrupción para que la sociedad denuncie la corrupción (Presidencia de la República del Perú, 2016).

Para la administración y gerencia del Perú, el presidente cuenta como primer apoyo su despacho presidencial que se encuentra organizado y distribuido según la Figura 48, cuya visión es ser una institución de excelencia, que brinde asesoramiento técnico, apoyo administrativo, y seguridad integral al Presidente, para el cumplimiento de sus funciones, con una cultura organizacional de honestidad y transparencia; y personal altamente capacitado con calidad humana, valores éticos, iniciativa, superación, y adaptación al cambio (Presidencia de la República del Perú, 2016). Además, el gobierno cuenta con tres poderes los cuales en su conjunto conforman los poderes del Estado: (a) Poder Legislativo, (b) Poder Ejecutivo, y (c) Poder Judicial (ver Figura 49).

**Poder legislativo.** Reside en el Congreso de la República el cual consta de cámara única, el número de congresistas es de 130 que son elegidos por un periodo de cinco años mediante un proceso electoral, el que se lleva a cabo al momento de las elecciones presidenciales. Los miembros que pertenecen al Congreso, son representantes elegidos por el pueblo, que según el conteo de votos son elegidos los representantes por cada departamento. Entre sus principales funciones se encuentra legislar, control político y la de designar al Defensor del Pueblo, los miembros del Tribunal Constitucional, al Controlador General de la República, al Director del Banco Central de Reserva y ratificar al Superintendente de Banca y Seguros y al Presidente del Banco Central de Reserva (Constitución Política del Perú).

**Poder ejecutivo.** Representado por el Presidente de la República, su principal función es la de cumplir y hacer cumplir las leyes que se le son encomendadas por el cuerpo legislativo. El Consejo de Ministros es presidido por el Presidente de la República en primera instancia, en su defecto por el Primer Ministro quien es el portavoz autorizado del Gobierno.

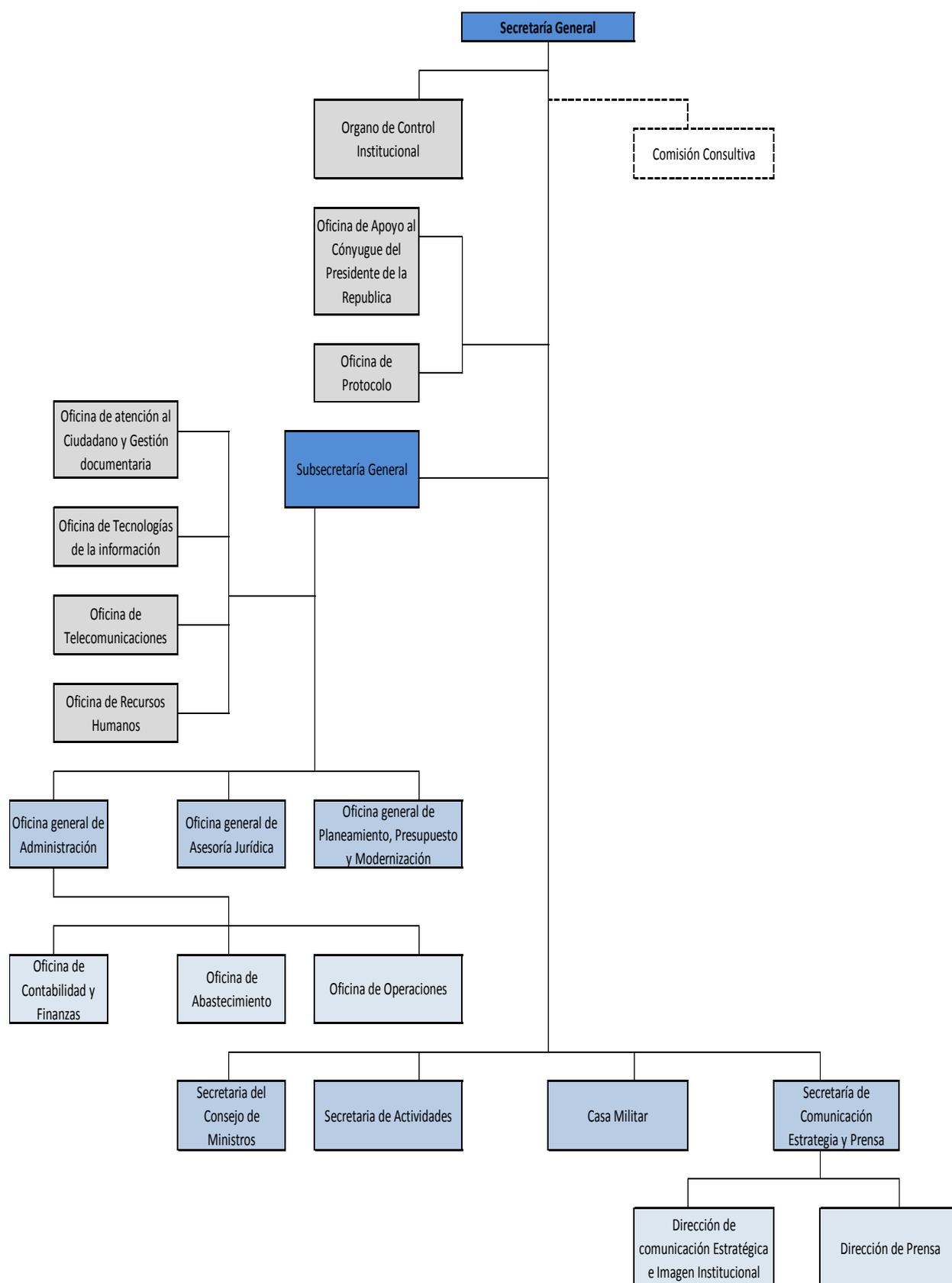


Figura 48. Organización del despacho presidencial.

Adaptado de “Organización del Despacho Presidencial,” por Presidencia de la República del Perú, 2017 (<https://www.presidencia.gob.pe/organizacion>).

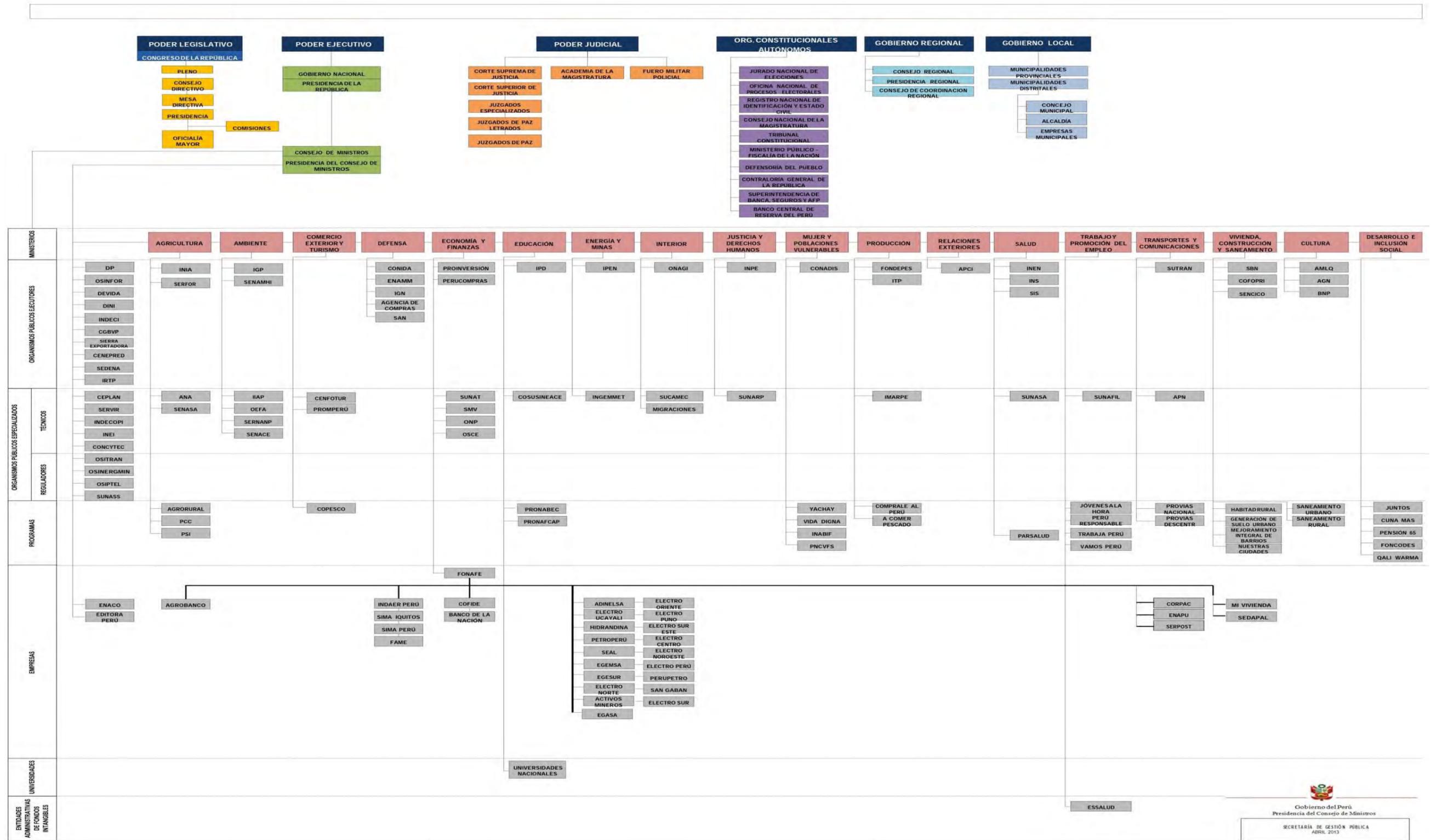


Figura 49. Organigrama del Estado peruano. Adaptado de "Organigrama del Estado peruano," por el Congreso de la República del Perú, 2013 ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/\\$FILE/estado.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/$FILE/estado.pdf)).

El poder ejecutivo se conforma principalmente por las diferentes carteras ministeriales, que desde sus diferentes sectores buscan la planificación, desarrollo y activación económica con beneficios para todo el país. Según la Presidencia del Consejo de Ministros (2017) el PCM, coordina, promueve y articula las políticas nacionales con las autoridades estatales, la sociedad civil y el sector privado, participativa, transparente y colaborativo, la gestión de la modernización y la descentralización fiscal, la gobernabilidad y la inclusión social y económica.

Son otras de sus funciones y atribuciones del consejo de ministros el de: (a) Aprobar los proyectos de ley que el Presidente de la República somete al Congreso, (b) Aprobar los decretos legislativos y los decretos de urgencia que dicta el Presidente de la República, así como los proyectos de ley y los decretos y resoluciones que dispone la ley, (c) Deliberar sobre asuntos de interés público, y (d) las demás que le otorgan la Constitución y la ley (Constitución Política del Perú).

El consejo de ministros del Perú, se encuentra conformado por los ministros del Estado, que son elegidos a confianza del Presidente de la República en conjunto con el presidente de ministros, este último elegido también por confianza. Los ministerios que conforman el consejo, los cuales deben converger en el plan trazado por la presidencia y cuyos objetivos deben ser transversales entre sí, para cumplir con el plan de gobierno.

Actualmente contamos con 18 ministerios, siendo los que a continuación se detallan:

- Ministerio de Agricultura y Riego. Su tarea consiste en diseñar e implementar políticas para el desarrollo de la agricultura y de la agricultura familiar a través de la provisión de servicios y bienes públicos de calidad (MINAGRI, 2017).
- Ministerio del Ambiente. Asegurar el uso sostenible, la conservación de los recursos naturales y la calidad ambiental de manera eficaz, descentralizada y articulada en beneficio de las personas y el medio ambiente (MINAM, 2017).

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Promociona y fomenta la inversión turística, proteger al turista brindándole un servicio turístico de calidad, así como generar conciencia turística en la población (MINCETUR, 2017a).
- Ministerio de Cultura. Responsable de todos los aspectos culturales del país y ejerce competencia exclusiva y excluyente, respecto a otros niveles de gestión en todo el territorio nacional (Ministerio de Cultura, 2017).
- Ministerio de Defensa. Formula, dirige, planea, coordina, supervisa y ejecuta la política de defensa nacional y sectorial, aplicable a todos los niveles de gobierno; cerciora la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, con el fin de contribuir a la defensa y seguridad nacional, el desarrollo socio económico del país y la defensa civil (MINDEF, 2017).
- Ministerio de Economía y Finanzas. Es responsable de la planificación, dirección y control de las cuestiones presupuestarias, tesorería, endeudamiento, la contabilidad, la política fiscal, de inversión pública y las políticas económicas y sociales. También diseña, desarrolla, implementa y monitorea experiencia en política nacional y sectorial (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).
- Ministerio de Educación. Garantizar la calidad de los servicios educativos y promover el deporte en la población, para que todos puedan aprovechar su potencial y contribuir en el desarrollo de una manera descentralizada, democrática, transparente y basada en un enfoque intercultural (MINEDU, 2016).
- Ministerio de Energía y Minas. Promover el desarrollo sostenible de las actividades mineras y energéticas impulsando la Economía Nacional, en un marco global competitivo, preservando el ambiente y facilitando las relaciones armoniosas en la industria (MINEM, 2017c).
- Ministerio del Interior. Ejerce las funciones de gobierno y de la policía internos a

través de la policía y no a la policía para proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades fundamentales de los órganos individuales y para mantener y restablecer el orden democrático y el orden interno público (MININTER, 2017).

- Ministerio de Justicia y derechos humanos. Promover la protección de los derechos humanos y acceso a la justicia inclusiva y fiable, centrado en las personas en situación de vulnerabilidad y para proporcionar asesoramiento jurídico intereses oportunos y eficaces y de defensa el Estado, a través de la formulación, aplicación y evaluación de las políticas institucionales (MINJUS, 2017).
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. El órgano rector de las políticas nacionales y sectoriales sobre las mujeres y los diseños de las poblaciones vulnerables, establece, promueve, ejecuta y supervisa las políticas públicas para las mujeres, niñas, niños, adolescentes, ancianos, discapacitados, migrantes desplazados internos y garantizar el ejercicio de sus derechos y una vida libre de violencia, la discriminación y la falta de protección en el contexto de una cultura de paz (MIMP, 2017).
- Ministerio de Relaciones Exteriores. Promover, proteger y defender el sistema internacional en los intereses del Estado peruano y sus ciudadanos para la consolidación del desarrollo sostenible e inclusivo (MRE, 2017).
- Ministerio de Salud. La protección de la dignidad de las personas, promoción de la salud, prevención de enfermedades y la atención integral de salud para todos los habitantes del país; proponer y llevar a cabo las directrices de la política de salud en consulta con todos los sectores públicos y actores sociales (MINSa, 2017).
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo Fomentar el empleo productivo y decente, así como velar por el cumplimiento de los derechos laborales y fundamentales de la sociedad (MINTRA, 2017).

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Responsable del desarrollo de los sistemas de transporte, la infraestructura de las comunicaciones y telecomunicaciones del país. Su labor es crucial para el desarrollo socio-económico porque permite la integración nacional, regional e internacional, la facilitación del comercio, la reducción de la pobreza y el bienestar del ciudadano (MTC, 2017c).
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Encargado de la planificación urbana, vivienda, construcción y saneamiento, responsable del diseño, regular, promover, supervisar, evaluar e implementar políticas sectoriales, lo que contribuye a la competitividad y el desarrollo sostenible del país, beneficiando a la población preferentemente menos recursos (Ministerio de Vivienda, 2017).
- Ministerio de desarrollo e inclusión social. Promover una mejor calidad de vida de la población en situación de vulnerabilidad y pobreza, promover el ejercicio de sus derechos, el acceso a oportunidades y al desarrollo de sus propias capacidades (MIDIS, 2017).
- Ministerio de la Producción. Su objetivo es diseñar, desarrollar, implementar y controlar, en concordancia con las políticas sectoriales y los planes de gobierno, aplicables a sectores de la pesca, industria y MYPE (PRODUCE, 2017b).

**Poder Judicial.** Está integrado por órganos jurisdiccionales que administran justicia en nombre de la Nación, y por órganos que ejercen su gobierno y administración.

Asimismo, la potestad de administrar justicia proviene del pueblo y es ejercida por el Poder Judicial a través de sus órganos jerárquicos con arreglo a la carta magna y a las leyes vigentes (Congreso de la República de Perú, 2017).

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

El Perú viene desde sus últimos 10 años mostrando su mejor rostro hacia el mundo

con el crecimiento de su PBI como resultado de sus exportaciones, inversiones públicas, privadas y una economía estable, todo esto en una base fundamental en un país democrático. Por ello, que el marketing y publicidad que aplica hoy en día Perú, es mostrarse ante el resto del mundo como una economía estable, donde se garantice y permitan inversiones extranjeras que puedan ayudar al crecimiento económico del país. Por otro lado, la decisión de seguir buscando y concretando con firma de acuerdos de libre comercio que impulse la manufactura o exportaciones de productos transformados. En ese sentido, para lograr una buena evaluación de la función de marketing, es fundamental analizar cada uno de los cuatro componentes del *marketing mix* que define McCarthy (1960): (a) producto, (b) plaza, (c) precio, y (d) promoción.

*Producto y Promoción.* El crecimiento económico de Perú SA se sustenta principalmente por la venta de sus productos tradicionales entre ellos la exportación de minerales, donde el buen precio de los metales a nivel mundial nos permite destacar como grandes exportadores. En cuanto a los productos no tradicionales exportados se encuentran las paltas, cacao, espárragos, mangos, uvas, pota y calamar congelados, cinc sin alear y arándanos, siendo uno de los principales lugares de envío la Unión Europea, tal como lo señaló Isabella Falco, directora de Comunicaciones e Imagen País de Promperú (“Exportaciones no tradicionales,” 2017).

Asimismo, el MINCETUR, de acuerdo a lo establecido en la Ley General de Turismo, Ley 29408 (2009), tiene como objetivo promover, incentivar y regular el desarrollo sostenible de la actividad turística. Para lo cual tiene carácter obligatorio en los tres niveles de gobierno: (a) Nacional, (b) Regional, y (c) Local, encontrándose en coordinación con los distintos actores vinculados al sector. Actualmente se está poniendo en marcha el Plan Estratégico Nacional de Turismo (2016), con el cual se ha propiciado importantes logros en diversos rubros: (a) Promoción del Perú en el exterior: Promoción de la Gastronomía como

motivador de viaje, Lanzamiento de la Marca Perú, Campaña Internacional y Segmentación de Mercados y Diversificación de Oferta; (b) Desarrollo y Promoción del turismo interno: Campaña “Y tú ¿qué planes?”, Turismo como herramienta de inclusión social, Productos Turísticos Innovadores, y Desarrollo de Recurso Humano (PENTUR). La visión planteada por PENTUR para el 2025 estableció que el Perú será reconocido a nivel mundial como un destino turístico sostenible, competitivo, de calidad y seguro (PENTUR, 2016), para lo cual determinó cuatro pilares (ver Tabla 24).

Tabla 24

*Pilares Estratégicos*

Diversificación y Consolidación de Mercados	Diversificación y Consolidación de Oferta	Facilitación Turística	Institucionalidad del Sector
Priorización de la inteligencia turística	Desarrollo de destinos competitivos	Desarrollo de la conectividad y de las comunicaciones	Fomento de la cultura turística
Desarrollo de estrategias diferenciadas por mercados emisores	Desarrollo de productos turísticos especializados	Optimización de la gestión migratoria y del desplazamiento interno	Fortalecimiento de la gestión para la seguridad turística
Desarrollo de nuevos mercados	Inversión focalizada y sostenible	Optimización de las relaciones internacionales	Fortalecimiento de la gestión pública
Priorización de segmentos especializados	Desarrollo del capital humano	Desarrollo de un sistema uniforme y confiable de información turística a nivel nacional	Fortalecimiento de la articulación pública-privada en la actividad turística
	Mejora de la calidad de los servicios y productos turísticos	Simplificación administrativa	Consolidación de la gestión de los destinos

*Nota.* Adaptado de “Plan Estratégico Nacional de Turismo,” por PENTUR, 2016 ([http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR\\_Final\\_JULIO2016.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)).

Todo producto necesita una marca e identidad por el cual lo reconozcan, de la misma forma el Perú debe trabajar mucho para ser reconocido a nivel mundial por la calidad de sus productos y para eso debe desarrollar una estrategia que muestre la identidad como país, así como ya es conocido nuestros productos naturales por su alto potencial nutricional, ya sea la quinua, maca, uña de gato, chía, entre otros o la tan apreciada y solicitada harina de pescado, y por el lado del turismo, el más representativo lugar turístico Machupichu (MINCETUR, 2017a).

*Plaza y Precio.* En un mercado competitivo Perú, se encuentra según el Ranking Mundial de Competitividad 2017 del IMD [International Institute for Management

Development], publicado por el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CENTRUM], se puede apreciar de las 63 economías en lista Perú se encuentra en el puesto 55, una posición menos en comparación al 2016 (ver Tabla 25).

Tabla 25

*Ranking Mundial de Competitividad 2017*

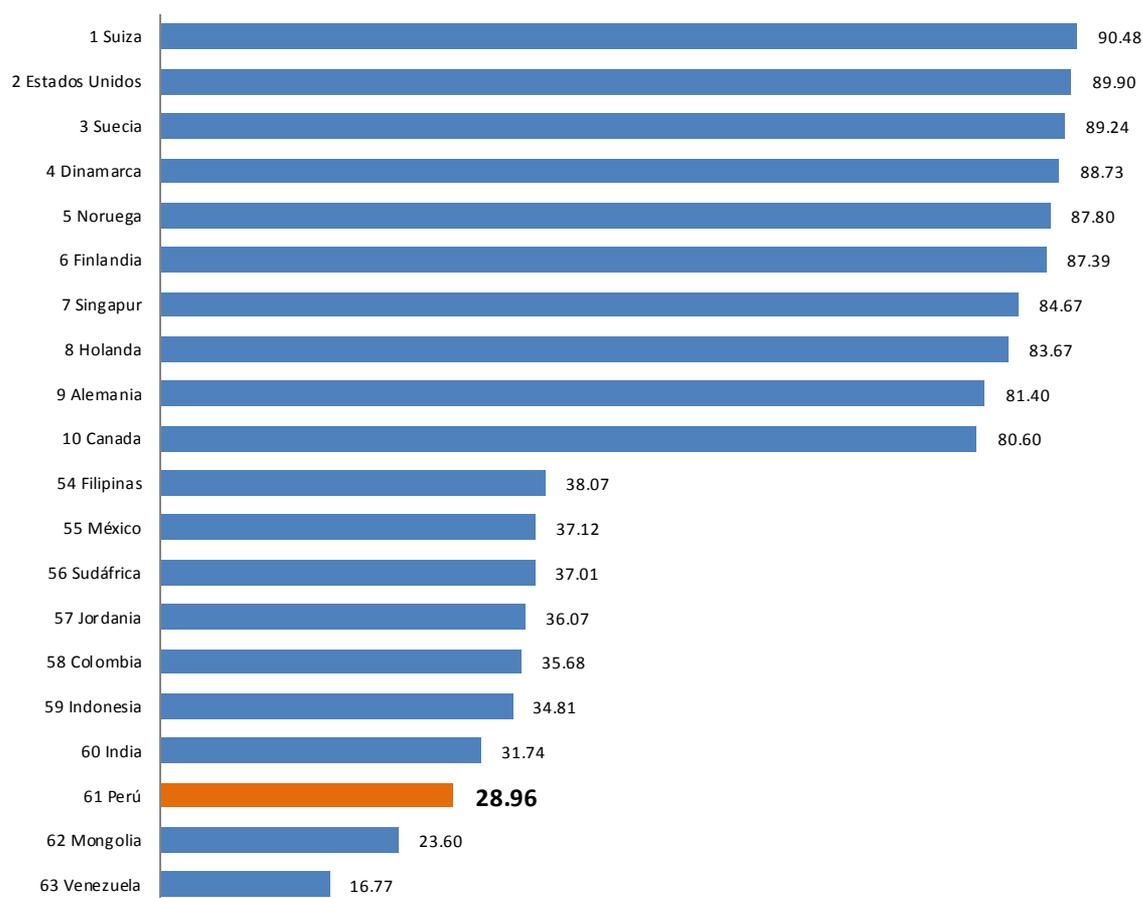
Países	Ranking	
	2017	2016
Lituania	33	30
España	34	34
Chile	35	36
Arabia Saudita	36	-
Chipre	37	-
Polonia	38	33
Portugal	39	39
Letonia	40	37
Filipinas	41	42
Indonesia	42	48
Eslovenia	43	43
Italia	44	35
India	45	41
Rusia	46	44
Turquía	47	38
México	48	45
Bulgaria	49	50
Rumania	50	49
Eslovaquia	51	40
Hungría	52	46
Sudáfrica	53	52
Colombia	54	51
<b>Perú</b>	<b>55</b>	<b>54</b>
Jordania	56	53
Grecia	57	56

*Nota.* Adaptado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2017,” por F. D’Alessio, y L. Del Carpio, 2017, p.4, Lima, Perú: Centrum Católica.

#### 4.1.3 Operaciones y logística – infraestructura (O)

De acuerdo con el Ranking de Competitividad Mundial 2017, que evalúa a 63

economías, el Perú ocupa el lugar 61 en infraestructura que tiene como sub factores cinco componentes: (a) Infraestructura Básica, (b) Infraestructura Tecnologías, (c) Infraestructura Científica, y (d) Salud y Medio Ambiente, lo que ha generado una caída de dos posiciones con relación al año anterior, llegando a hacer el antepenúltimo en la lista mundial. Cabe precisar que el primer lugar lo ocupa Suiza, llegando a escalar dos posiciones en dicho pilar, D'Alessio y Del Carpio (2017) (ver Figura 50).



*Figura 50.* Resultados de infraestructura.

Adaptado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2017,” por F. D’Alessio, y L. Del Carpio, 2017, p.16, Lima, Perú: Centrum Católica.

Con relación a los países de la región Chile es el país que se ha mantenido en la misma posición con relación al 2016, se encuentra en el puesto 45, encontrándose liderando los resultados con relación al resto de países evaluados de Latinoamérica (D’Alessio & Del Carpio, 2017) (ver Tabla 26).

Tabla 26

*Infraestructura en Latinoamérica*

País	Ranking	
	2017	2016
Chile	45	45
Brasil	51	46
Argentina	52	51
México	55	53
Colombia	58	56
<b>Perú</b>	<b>61</b>	<b>59</b>
Venezuela	63	61

*Nota.* Adaptado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2017,” por F. D’Alessio, y L. Del Carpio, 2017, p.16, Lima, Perú: Centrum Católica.

El diagnóstico general resalta que el Perú SA no cuenta con un sistema de transporte y de logística que pueda cubrir las necesidades del sector productivo, por la escasa oferta de servicios de valor agregado que genera y esquemas de operación que derivan en un elevado costo de los servicios. Según el Índice de Desarrollo Logístico 2016 (IDL), es una medición realizada por el Banco Mundial con el objetivo de describir y mostrar las tendencias globales en materia de logística, midiendo con ello la eficiencia de las cadenas de suministro a través de seis componentes: (a) El desempeño de las Aduanas, (b) Infraestructura, (c) Envíos Internacionales, (d) Competencia de Servicios Logísticos, (e) Seguimiento y Rastreo, (f) Puntualidad. En el caso de Perú se encuentra en el puesto siete de los países de la región de América Latina y el Caribe en el Índice de Desempeño Logístico, como se muestra en la Tabla 27.

Sobre la misma línea, los indicadores de comercio transfronterizo del Doing Business 2017 corroboran el desempeño logístico del Perú. Según este ranking ocupamos el puesto 86 de 190 países, manteniendo su ubicación con relación al 2016. La baja calificación de Perú en los índices evidencia la poca eficiencia de los servicios e infraestructura que presenta actualmente el país, como se puede apreciar en la Tabla 28.

Tabla 27

*Desempeño Logístico en Latinoamérica y el Caribe*

País	2014		2016		Variación %
	Ranking	Puntuación	Ranking	Puntuación	16/14
Panamá	45	3.19	40	3.34	4.5
Chile	42	3.26	46	3.25	(0.2)
México	50	3.13	54	3.11	(0.5)
Brasil	65	2.94	55	3.09	4.9
Uruguay	91	2.68	65	2.97	11.0
Argentina	60	2.99	66	2.96	(0.8)
<b>Perú</b>	<b>71</b>	<b>2.84</b>	<b>69</b>	<b>2.89</b>	<b>1.9%</b>
Ecuador	86	2.71	74	2.78	2.5
Bahamas	66	2.91	78	2.75	(5.5)
El Salvador	64	2.96	83	2.71	(8.6)
Guyana	124	2.46	85	2.67	8.5
Costa Rica	87	2.7	89	2.65	(1.9)
República Dominicana	69	2.86	91	2.63	(8.2)
Colombia	97	2.64	94	2.61	(1.0)
Paraguay	78	2.78	101	2.56	(7.9)
Nicaragua	95	2.65	102	2.53	(4.6)
Guatemala	77	2.8	111	2.48	(11.5)
Honduras	103	2.61	112	2.46	(5.5)
Jamaica	70	2.84	119	2.4	(15.6)
Trinidad y Tobago	-	-	121	2.4	-
Venezuela, RB	76	2.81	122	2.39	(14.9)
Cuba	152	2.18	131	2.35	7.6
Bolivia	121	2.48	138	2.25	(9.2)
Haití	144	2.27	159	1.72	(24.4)

*Nota.* Adaptado de “Índice de Desempeño Logístico 2016,” por Consejo Nacional de Competitividad, División de Información Estratégica, 2017 (<http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2016/08/%C3%8Dndice-de-Desempe%C3%B1o-Log%C3%ADstico-2016.pdf>).

El foco de agenda está en la infraestructura complementaria que facilite la conexión a los terminales, constituyendo plataformas multimodales asociada a la ampliación de servicios que se encuentran bajo modalidad de concesión. Según el Plan Nacional de Desarrollo Portuario del 2012, elaborado por la Autoridad Portuaria Nacional, tiene como objetivo incrementar la competitividad de los puertos a nivel nacional mediante la mejora continua de los procesos en la cadena logística portuaria (Autoridad Portuaria Nacional, 2012).

Tabla 28

*Facilidad para Hacer Negocios en Perú*

Temas	DB 2017 Clasificación	DB 2016 Clasificación	Cambio	DB 2017 DAF (puntos porcentuales)	DB 2016 DAF (puntos porcentuales)	Cambios en DAF (puntos porcentuales)
Global	54	53	(1)	70.25	70.22	0.03
Apertura de negocio	103	94	(9)	85.01	85.02	(0.01)
Manejo de permisos de construcción	51	48	(3)	74.7	74.69	0.01
Obtención de electricidad	62	56	(6)	79.06	79.09	(0.03)
Registro de propiedades	37	38	1	76.69	76.77	(0.08)
Obtención de crédito	16	14	(2)	80	80	-
Protección de los inversionistas minoritarios	53	51	(2)	60	60	-
Pago de impuestos	105	107	2	69.04	68.45	0.59
Comercio transfronterizo	86	86	-	71.45	71.45	-
Cumplimiento de contratos	63	62	(1)	60.7	60.7	-
Resolución de la insolvencia	79	77	(2)	45.85	46.01	(0.16)

Adaptado de “Facilidad para hacer Negocios en Perú,” por Banco Mundial, 2017  
(<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru#trading-across-borders>).

Asimismo, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones celebró con el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), un Convenio de Cooperación Técnica No Rembolsable a fin de reforzar el desarrollo de los proyectos ferroviarios en el País; en cuyo marco la CAF presentó al Ministerio el documento “Estrategia de Desarrollo del Sistema Ferroviario”, el que contiene la identificación del sistema de transporte ferroviario, la demanda de transporte, lineamientos de política nacional, y estrategia de desarrollo ferroviario (MTC, 2017).

De acuerdo con el Programa de Inversiones 2011-2016, Gestión Estratégica-Corredores Logísticos, priorizo las acciones en base a corredores logísticos donde se concentra más del 85% del movimiento de carga del país, como se puede apreciar en la Figura 51, lo que permitirá contribuir a mantener un crecimiento económico sostenido en el país, además de admitir intervención activa relacionada a la inclusión social, mediante las redes viales departamentales y rurales que conforman las vías que alimentan los corredores logísticos (MTC, 2017).



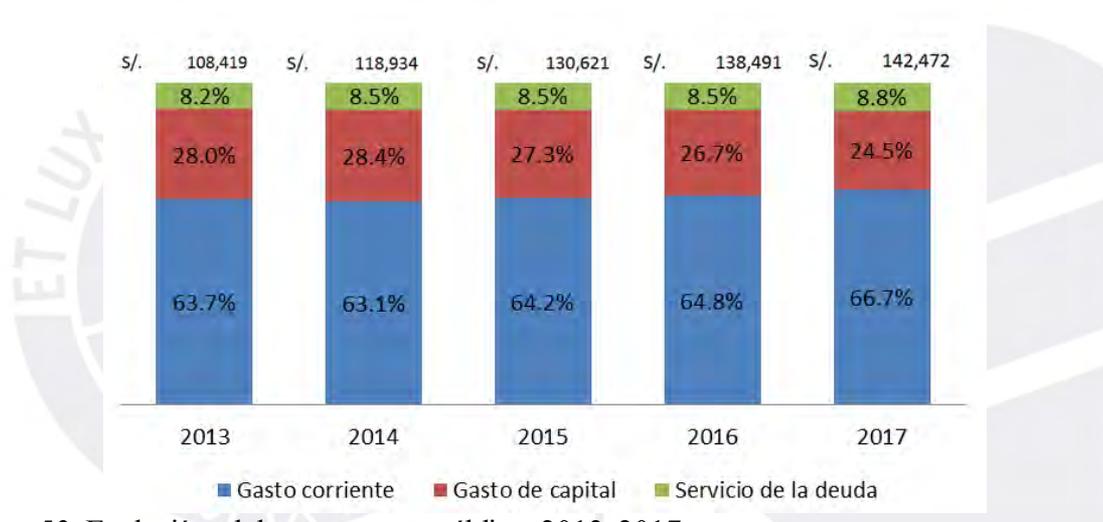
Figura 51. Corredores logísticos identificados.

Adaptado de "Programa de Inversión 2011-2016 Gestión Estratégica-Corredores Logísticos," por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017d

([http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/Plan%20Inversiones-v7\\_3%20\(23oct11\).pdf](http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/Plan%20Inversiones-v7_3%20(23oct11).pdf))

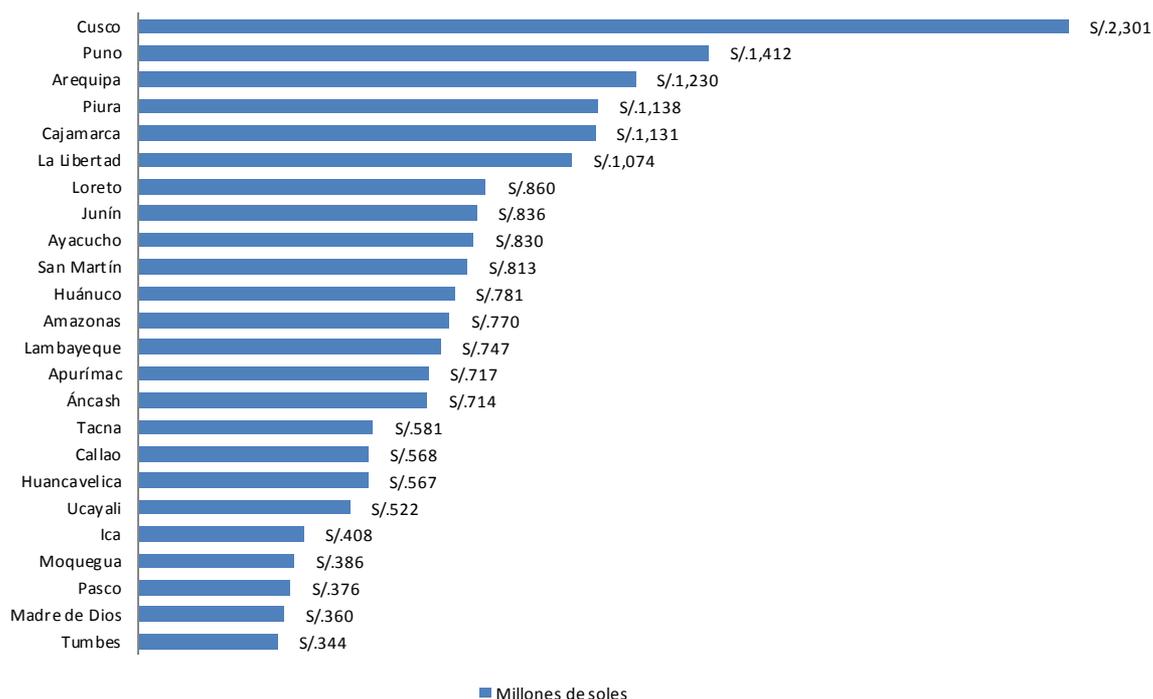
#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Según nuestra Carta Magna vigente ente, en su Artículo 77° de señala que la administración económica y financiera del Estado se rige por el presupuesto que anualmente aprueba el Congreso de la República. La estructura del presupuesto público contiene dos secciones: (a) gobierno central, e (b) instancias descentralizadas. Asimismo, la precitada norma establece que la persona encargada de enviar el proyecto de Ley de Presupuesto es el Presidente de la República (Congreso de la República de Perú, 2017). El Presupuesto Público para el 2017 asciende a S/142,472 mil millones, representando el 20,1% del PBI, obteniendo con ello un incremento de 2,9% respecto al 2016, siendo la tasa de expansión más baja desde el 2011 (Cámara de Comercio, 2016) (ver Figura 52).



*Figura 52.* Evolución del presupuesto público 2013-2017.  
Adaptado de “El Presupuesto Público 2017 al Detalle,” por Cámara de Comercio, 2017 ([http://www.camara lima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION742/ED\\_Digital\\_742.pdf](http://www.camara lima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION742/ED_Digital_742.pdf)).

El Cámara de Comercio de Lima, observó un incremento considerable de 12,6% en el presupuesto a los gobiernos regionales, mientras que al gobierno nacional y gobiernos locales solo de 1.2% y 1.9%, respectivamente, siendo las principales regiones Cusco con un presupuesto público de S/. 2'301 Millones de soles, Puno con un presupuesto de S/. 1'412 Millones de soles y Arequipa con un presupuesto de S/ 1'230 Millones de soles, de un total 34'232 Millones de soles (ver Figura 53).



*Figura 53.* Distribución regional del gasto de capital del presupuesto público 2017. Tomado de “El Presupuesto Público 2017 al Detalle,” por Cámara de Comercio, 2016 ([http://www.camara lima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION742/ED\\_Digital\\_742.pdf](http://www.camara lima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION742/ED_Digital_742.pdf)).

Según el Reporte de Inflación, marzo 2017, los ingresos corrientes de Perú en el 2016 disminuyeron en 1.5 por ciento, ingreso no tributario de 4.5 por ciento. Ello debido a la disminución de ingresos fiscales durante el año, lo cual refleja el impacto ocasionado por la desaceleración interna, en particular sobre el Impuesto General a las Ventas [IGV], así como el incremento de impuestos por las exportaciones, una recuperación anticipada del IGV, y por último el declive en los ingresos no tributarios asociados a regalías en esencial el canon petrolero (ver Tabla 29).

El desempeño económico que refleja Perú, en el Ranking de Competitividad Mundial 2017, es la ubicación 50 de 63 países (ver Tabla 30), si bien es cierto mantenemos la misma posición al año anterior, cabe indicar que a pesar de haber reflejado un crecimiento en el PBI real de 3.9 por ciento en el 2016, lo cual debería reflejarse en el mencionado ranking, pero debido a que la tasa de desempleo fue de 6.7%, y dentro del índice de comercio internacional hubo una caída del puesto 51 al 63.

Tabla 29

*Ingresos Corrientes del Gobierno General (Porcentaje del PBI)*

	2015	2016	2017		2018	
			RI Dic. 16	RI Mar. 2016	RI Dic. 16	RI Mar. 2016
Ingresos Tributarios	15,1	14,0	14,6	14,1	14,2	14,0
Impuesto a la Renta	5,7	5,6	5,5	5,3	5,3	5,4
Impuesto General a las Ventas	8,4	8,0	7,8	7,8	7,9	7,9
Impuesto Selectivo al Consumo	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Impuesto a las Importaciones	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Otros ingresos tributarios	1,8	1,7	2,3	2,1	1,8	1,8
Devolución de impuestos	(1,9)	(2,5)	(2,2)	(2,2)	(2,0)	(2,2)
Ingresos No Tributarios	4,9	4,5	4,5	4,8	4,5	4,6
Total	20,0	18,5	19,0	18,9	18,7	18,6

*Nota.* Tomado de “Reporte de Inflación,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2017

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

Tabla 30

*Desempeño Económico de Latinoamérica*

País	Ranking	
	2017	2016
México	30	23
Chile	34	34
Colombia	41	46
<b>Perú</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
Argentina	56	53
Brasil	59	55
Venezuela	63	61

*Nota.* Adaptado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2017,” por F. D’Alessio, y L. Del Carpio, 2017, p.10, Lima, Perú: Centrum Católica.

#### 4.1.5 Recursos Humanos & Cultura (H)

El Perú tiene una superficie de 1’285,216.00 Km<sup>2</sup>, con una densidad poblacional de 24,5 personas por Km<sup>2</sup>. El Perú se ubica en el puesto número 42 referente al tamaño de población a nivel mundial y el número ocho en América. La población estimada para el año

2017 es de 31'826,018 personas (ver Tabla 2); con un promedio de crecimiento del 1.1%.

Siendo la esperanza de vida de 74.8 años. La mortalidad infantil es de 17.2% por cada 1000 que nacen vivos. El promedio de nacimientos es de 565,347 personas y el promedio de defunciones al año es de 175,091 personas.

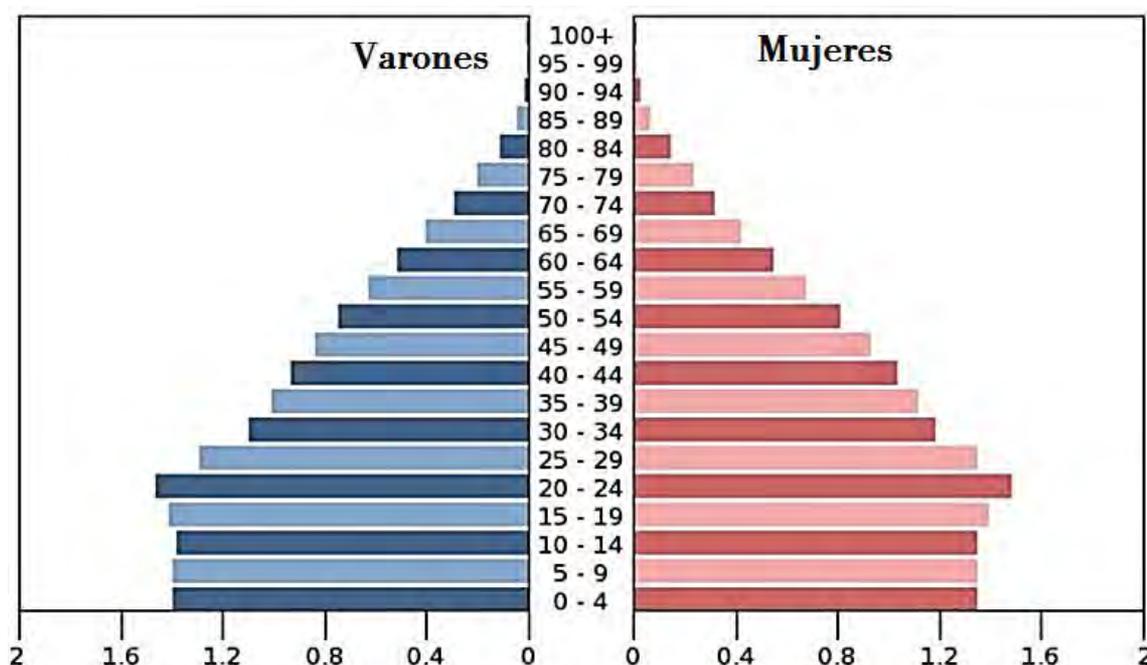


Figura 54. Pirámide poblacional del Perú.

Tomado de "The World Factbook," por Agencia Central de Inteligencia de Estados Unidos, 2017 (<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pe.html>).

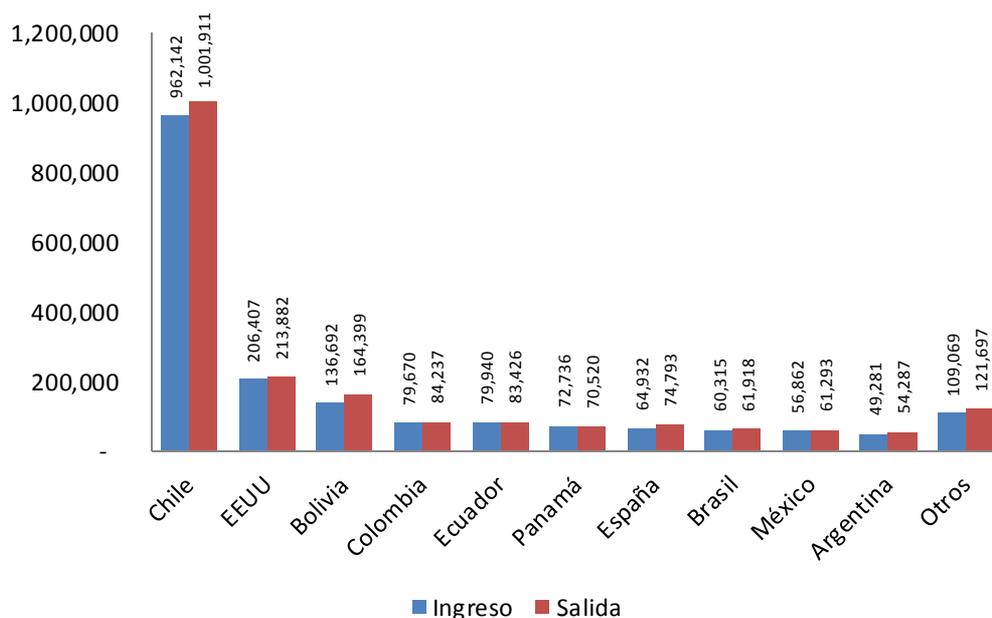
También, la población electoral que tiene nuestro país es de 19'949,915 millones de habitantes. El promedio de desnutrición crónica para las personas mayores de 5 años en el 2012 fue de 18.1%. El porcentaje de analfabetismo en el año 2013 era de 6.2%, para el caso de los hombres un 3.1% y para las mujeres un 9.3%. El porcentaje de asistencia escolar para el nivel primario en el 2012 era de 91.6%, mientras que para el nivel secundario era de 80.3%. El porcentaje de población con educación primaria mayores de 15 años en el 2012 era de 21.9%, la población con educación no universitaria mayores de 15 años en el 2012 era de 13.8%, la población con educación universitaria mayores de 15 años en el 2012 era de 16.3% y la población con educación secundaria mayores de 15 años en el 2012 era de 43.8%. El porcentaje de personas que tienen una cobertura de seguro en el 2012 era de 61.9%. El

porcentaje de niños con anemia mayores a 36 meses en el 2012 era de 44.5%. El porcentaje de hogares con agua potable en el 2012 era de 82.5%. El porcentaje de hogares con internet en el 2012 era de 20.2% (INEI, 2016f).

Las comunidades urbanas y costeras de Perú se han beneficiado mucho más del crecimiento económico reciente que las poblaciones rurales, afroperuanas, indígenas y pobres de la región amazónica y de las regiones montañosas. La tasa de pobreza ha disminuido sustancialmente durante la última década, pero sigue siendo alta en un 30% (más del 55% en las zonas rurales). Después de permanecer casi estática por cerca de una década, la tasa de desnutrición comenzó a caer en el 2005, cuando el gobierno introdujo una estrategia coordinada centrada en la higiene, el saneamiento y el agua potable. La matrícula escolar ha mejorado, pero los puntajes de logro reflejan problemas continuos con la calidad educativa.

Muchos niños pobres abandonan temporal o permanentemente la escuela para ayudar a mantener a sus familias. Alrededor de un cuarto a un tercio de los niños peruanos de 6 a 14 años trabajan, a menudo poniendo largas horas en minas u obras de construcción peligrosas. Perú fue un país de inmigración en los siglos XIX y principios del XX, pero se ha convertido en un país de emigración en las últimas décadas. Comenzando en el siglo XIX, Perú trajo a trabajadores asiáticos contratados principalmente para trabajar en plantaciones costeras.

Poblaciones de ascendencia china y japonesa (entre las más grandes de América Latina) son económicamente y culturalmente influyentes en el Perú de hoy. La emigración peruana comenzó a aumentar en la década de 1980 debido a una crisis económica y un conflicto interno violento, pero las salidas se han estabilizado en los últimos años a medida que las condiciones económicas han mejorado. No obstante, más de 2 millones de peruanos han emigrado en la última década, principalmente a Estados Unidos, España y Argentina. En la Figura 55 podemos observar el ingreso y salida de ciudadanos peruanos, Migraciones nos presenta este número según el país de procedencia.



*Figura 55.* Ingreso y salida de ciudadanos peruanos, según país de procedencia /destino, 2016.

Adaptado de “Movimiento migratorio de entrada y salida de ciudadanos peruanos,” por Superintendencia Nacional de Migraciones, 2016 (<https://www.migraciones.gob.pe/estadisticas/1%203%206%20MM%20PERUANOS%20-%202016%20PAIS%20MOV.pdf>).

En la Tabla 31 podemos observar que la población económicamente activa del país ha ido incrementando gradualmente a lo largo de los años, la misma que ha sufrido un ligero estancamiento entre los años 2013 y 2014 (INEI, 2015). Aproximadamente un tercio de la población reside a lo largo del cinturón costero del desierto en el oeste, con un fuerte enfoque en la ciudad capital (Lima); La Sierra Andina, fuertemente identificada con la población amerindia del país, contiene aproximadamente la mitad de la población total; Las laderas orientales de los Andes y la selva tropical adyacente, están escasamente pobladas. El Perú tiene los siguientes grupos étnicos: Amerindios 45%, mestizos 37%, blancos 15%, negros, japoneses, chinos y otros 3%. El idioma oficial del Perú es el Castellano (84.1%), Quechua (13%), Aimara 1.7%, Ashaninka 0.3%, otras lenguas nativas (incluye un gran número de lenguas amazónicas menores) 0.7%, otras (incluye lenguas extranjeras y lenguaje de señas) 0.2%. Las religiones que prevalecen en el país son: Católicos romanos 81.3%, evangélicos 12.5%, otros 6.2% (CIA, 2016).

Tabla 31

*Población Económicamente Activa*

Ámbito geográfico	2012	2013	2014
Total	16,142.1	16,328.8	16,396.4
Departamento			
Amazonas	225,5	230,1	227,4
Áncash	607,7	602,6	627,5
Apurímac	246,2	254,2	257,6
Arequipa	660,7	698,4	700,2
Ayacucho	333,7	352,8	365,4
Cajamarca	778,4	814,0	815,1
Callao	521,4	526,2	535,9
Cusco	749,2	760,5	757,4
Huancavelica	254,4	254,9	262,7
Huánuco	444,9	452,6	459,7
Ica	415,5	418,2	417,6
Junín	695,0	695,6	707,5
La Libertad	947,8	944,7	954,5
Lambayeque	636,2	647,6	630,6
Lima	5'107,0	5'078,9	5'062,4
Loreto	500,7	516,8	506,4
Madre de Dios	74,3	76,9	77,7
Moquegua	103,9	105,9	104,6
Pasco	158,8	161,0	157,4
Piura	898,3	917,6	920,7
Puno	783,6	803,5	817,4
San Martín	425,4	437,4	440,0
Tacna	179,2	180,3	182,8
Tumbes	129,3	130,7	130,3
Ucayali	265,2	267,6	277,8

*Nota.* Tomado de “Empleo,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

En la Tabla 32 se observa que los departamentos que tienen un mayor nivel de ingresos mensuales son: Ancash, Arequipa, Callao, Cusco, Ica Junín, La Libertad, Lima, Loreto, Madre de Dios, Moquegua, Tacna, Tumbes y Ucayali. El Perú alberga a un total de 64,303 residentes extranjeros, de los cuales, algo más de nueve mil, que corresponde al 14% del total a ciudadanos de nacionalidad argentina. La segunda colonia más numerosa en el país

es estadounidense conformada por unas cinco mil 800 personas (9.1%), mientras que los 5,655 chilenos residentes representan el 8.8% de los extranjeros en el Perú.

Tabla 32

*Ingresos Promedios Mensuales según Departamento*

Ámbito geográfico	2012	2013	2014
Departamento			
Amazonas	858,8	823	857,6
Áncash	973,5	1'009,0	1'040,8
Apurímac	620,0	778,7	841,6
Arequipa	1'299,8	1'377,3	1'429,0
Ayacucho	750,2	752,5	773,5
Cajamarca	797,8	838,4	760,5
Callao	1'306,3	1'351,2	1'494,5
Cusco	973,6	1'045,5	1'081,2
Huancavelica	641,9	683,4	622,1
Huánuco	812,6	898,6	869,1
Ica	1'022,9	1'082,3	1'187,1
Junín	975,9	1'004,9	1'044,7
La Libertad	1'001,0	1'040,9	1'092,4
Lambayeque	843,5	835,8	906,0
Lima	1'487,0	1'526,5	1'620,2
Loreto	962,7	934,7	1'038,0
Madre de Dios	1'821,9	1'926,9	1'848,1
Moquegua	1'780,4	1'785,6	1'823,7
Pasco	834,7	857,8	866,1
Piura	886,3	881,4	890,0
Puno	720,7	791,4	879,9
San Martín	982,9	957,1	967,0
Tacna	1'244,1	1'271,0	1'295,2
Tumbes	1'117,8	1'105,8	1'145,4
Ucayali	1'015,3	1'017,4	1'007,7
Lima y Callao	1'470,2	1'509,7	1'608,2
Lima Provincias	1'049,0	1'018,0	1'073,2

Adaptado de "Empleo," por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

A esta le siguen la colonia boliviana con 4,549 residentes (7.1%), la colombiana con 4,353 (6.8%), los ciudadanos brasileños que suman 3,626 (5.6%), los españoles 3,484 (5.4%) y los chinos 3,240. Asimismo, 33,53 extranjeros son mujeres y 31,250 son hombres, en tanto que el 95.1% de todos ellos ya tienen Documento Nacional de Identidad [DNI]; es decir actualmente cuentan con la nacionalidad peruana.

#### **4.1.6 Sistema de Información y comunicación (I)**

Uso de tecnologías de información en nuestro país se encuentra en el puesto 90 del Rankin del Informe Global de Tecnología de la información 2015, informe que analiza el impacto de la tecnología de la información y comunicación en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo.

En este informe destaca 10 pilares: entorno político y regulación, empresarial e innovación empresarial, infraestructura y contenido digital, asequibilidad, habilidades, uso individual, uso de negocios, uso gubernamental, impacto económico e impacto social. Se puede apreciar que hay que mejorar en los pilares: entorno político y regulación actualmente en el puesto 118, asequibilidad al uso de la tecnología actualmente en el puesto 95, habilidades en el puesto 94 y uso individual en el puesto 93. También se puede apreciar que en este mismo informe países como Singapur (1) y Finlandia (2) aprovechan el uso de la tecnología de la información para impulsar su competitividad.

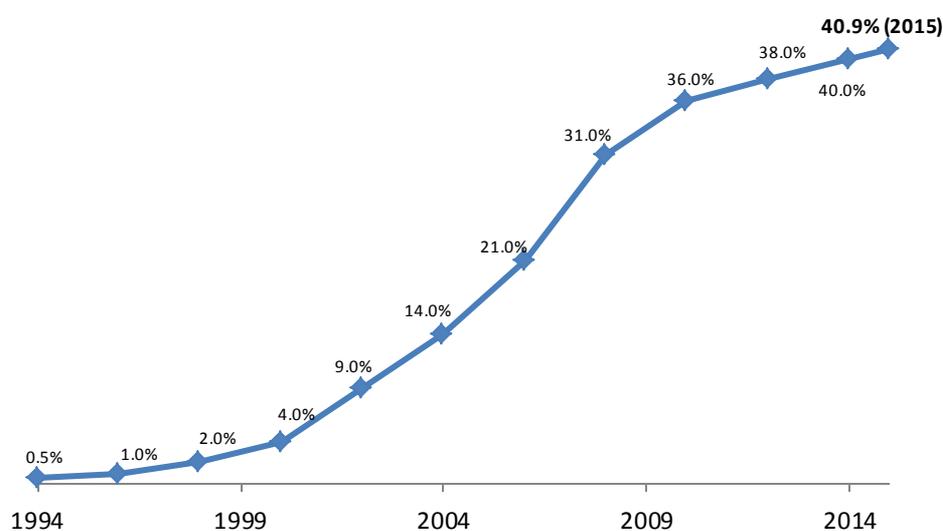
El número de usuarios de internet en el Perú en el 2015 llegó a 40.9 % (ver Figura 56), se tiene un incremento de 1.1% respecto al 2014, esta cifra se incrementa cuando se considera sola al ámbito urbano 50% y se reduce cuando se considera el entorno rural a 18%, con respecto al sexo los hombres se conectan más a internet que las mujeres y con respecto a las edad las personas que están entre 18 a 24 años son las personas que usan más internet 70%, los usuarios de internet usan la redes sociales como: facebook, youtube, google entre otros. Con respecto a los países de la región somos el país que tenemos menos usuarios que usan internet.

#### **4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)**

Velocidad de transferencia de tecnología, la razón por la cual la tecnología es importante, es que hace a la gente más productiva por lo que impulsa el crecimiento económico. No solo eso, sino que una vez que se ha adquirido el conocimiento, se integra en

la sociedad y se puede utilizar como un trampolín para el crecimiento futuro. Los países con una base razonable técnica o en investigación y desarrollo están en una mejor posición para absorber y hacer un mejor uso de la tecnología más nueva a medida que están disponibles.

Las I+ D no solo van a la empresa que lo está haciendo; también hay beneficios sociales más amplios ya que la ganancia de productividad se producen en algún otro lugar económico, y otras personas aprenden el trabajo o ven la posibilidad de una mayor innovación.



*Figura 56.* Uso de internet en el Perú.  
Adaptado de “Data,” por Banco Mundial, 2016  
(<http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2?locations=PE>).

Sin embargo, hay otras y muchas más eficientes maneras de aumentar la capacidad tecnológica de los países de bajo ingresos. En lugar de centrarse en innovar más tecnología para hacer a la gente más productiva, podríamos centrarnos en llevar más personas a lugares donde podrían ser más productivos. En la Tabla 33, se puede apreciar que en el 2014, el 24% de la población tenían acceso a internet, 85 % acceso a celular, 27% a teléfono fijo y 36 % a televisión por cable, de la tabla también se puede apreciar que Lima y sus provincias son los que tienen mayor acceso al sistema de información y comunicación y las ciudades que tienen menor acceso son: Huancavelica, Apurímac, Pasco y Ayacucho. La Inversión en I+ D no solo tiene beneficios la empresa que lo está haciendo; también hay beneficios sociales más

amplios ya que la ganancia de productividad se produce en algún otro lugar económico, y otras personas aprenden el trabajo o ven la posibilidad de una mayor innovación. Este beneficio más amplio justifica que los gobiernos apoyen la investigación, ya que sea a través de créditos tributarios o del gasto gubernamental directo en investigaciones en instituciones públicas. En este momento, los países en desarrollo gastan solo 0.2% de su PBI en I+D y tal vez 0.3 % en el 2030 y 1.5% para las economías emergentes, esto aumenta los costos directos del gobierno pero a la larga aumentan la innovación y la capacidad tecnológica, Perú el 2014 gastó alrededor de 0.14% (ver Tabla 34).

Tabla 33

*Perú: Porcentaje de Hogares con Acceso a Tecnología de Información y Comunicación*

*Según Departamento, 2014*

Departamento	Internet %	Celular %	Teléfono Fijo %	Tv. Por Cable %
Total	24	85	27	36
Amazonas	9	77	2	24
Áncash	18	86	19	25
Apurímac	4	77	4	12
Arequipa	29	91	28	31
Ayacucho	6	76	5	9
Cajamarca	5	79	4	12
Callao	42	91	49	55
Cusco	11	80	11	14
Huancavelica	2	75	2	5
Huánuco	9	83	8	22
Ica	25	89	25	36
Junín	12	84	15	20
La Libertad	22	85	32	29
Lambayeque	24	88	28	27
Loreto	7	64	20	28
Madre de Dios	13	87	11	46
Moquegua	22	84	15	34
Pasco	5	83	3	32
Piura	14	83	16	30
Puno	6	78	4	7
San Martín	9	81	8	56
Tacna	29	92	16	17
Tumbes	22	90	12	49
Ucayali	8	80	11	23
Lima Provisia 2/	42	90	50	61
Provincia de Lima 1/	45	91	53	62

*Nota.* Tomado de “Gasto en investigación y desarrollo,” por Banco Mundial, 2017b (<http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>).

Los números de patentes declaradas en el Perú para el 2014 fue de 1287, se puede apreciar que en los últimos años se tiene un crecimiento en el número de patentes, pero aún estamos por debajo como países en el 2014 como: Chile que fueron 3,105 patentes y Argentina fueron 4,682 patentes (ver Tabla 35).

Tabla 34

*Gasto en Ciencia y Tecnología en Relación al PBI*

Países	2010	2011	2012	2013	2014
Argentina	0.56	0.57	0.64	0.62	0.59
Canada	1.84	1.80	1.79	1.69	1.61
Chile	0.33	0.35	0.36	0.39	0.38
Colombia	0.19	0.20	0.22	0.27	0.25
Cuba	0.61	0.27	0.41	0.47	0.42
España	1.35	1.33	1.28	1.26	1.23
México	0.54	0.52	0.49	0.50	0.54
Perú	-	0.08	0.06	0.08	0.14
<i>América Latina y el Caribe</i>	0.76	0.75	0.73	0.75	0.75

*Nota.* Tomado de “Gasto en investigación y desarrollo,” por Banco Mundial, 2017b (<http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>).

En nuestro país el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], integrada por los Institutos de Investigación de Estado, las organizaciones empresariales, las comunidades y la sociedad civil, tienen como finalidad normar, dirigir, orientar, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la ciencia, tecnología e investigación tecnológica y promover e impulsar su desarrollo mediante la acción concertada y la complementariedad entre los programas y proyectos de las instituciones públicas, académicas, empresariales, organizaciones sociales y personas integrantes del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica [SINACYT].

Tabla 35

*Solicitud de Número de Patentes 2010-2014*

Países	2010	2011	2012	2013	2014
Argentina	4,717	4,821	4,816	4,772	4,682
Canadá	35,449	35,111	35,242	34,741	35,481
Chile	1,076	2,792	3,019	3,072	3,105
Colombia	1,988	2,083	2,188	2,054	2,152
España	239,513	248,620	261,968	269,163	277,352
Honduras	329	292	299	252	227
México	14,576	14,055	15,314	15,444	16,135
Nicaragua	237	210	176	127	146
<b>Perú</b>	300	1,169	1,190	1,266	1,287
Uruguay	785	688	703	691	679

*Nota.* Tomado de “Gasto en investigación y desarrollo,” por Banco Mundial, 2017b (<http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>).

Desde mucho tiempo ha quedado demostrado a nivel internacional la existencia clara relación entre el nivel de desarrollo y el progreso alcanzado por los países y la inversión en “Investigación y Desarrollo”, el desarrollo de actividades innovadoras y la generación de valor agregado realizados por ellos. De acuerdo al Ranking de Competitividad Digital Mundial 2017, se encuentra en el puesto 62, siendo algunos de los sub factores evaluados: Conocimiento, Tecnología y Preparación para el Futuro, Talento, Entretenimiento y Educación, Concentración Científica, Actitudes adaptativas (ver Tabla 36).

Tabla 36

*Sub Factores del Resultados Ranking de Competitividad Digital Mundial 2017*

Sub Factor	Posición 2017	Posición 2016	Variación
Conocimiento	62	61	-
Talento	61	60	(1)
Entrenamiento y Educación	60	58	(2)
Concentración Científica	63	59	(4)
Tecnología	57	53	-
Estructura Regulatoria	51	49	(2)
Capital	48	40	(8)
Estructura Tecnológica	61	60	(1)
Preparación para el Futuro	58	55	-
Actitudes Adaptativas	61	52	(9)
Agilidad en los negocios	50	49	(1)
Integración de TI	59	56	(3)

*Nota.* Tomado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2017,” por F. D’Alessio, y L. Del Carpio, 2017, p.19, Lima, Perú: Centrum Católica.

Contar con la infraestructura y el equipamiento que se requiere para el proyecto de Ciencia, Tecnología e Innovación, para lo cual pensamos establecer las siguientes estrategias: Fomentar la creación y funcionamiento de Parques Científicos y Tecnológicos, fomentar la creación de incubadoras de base tecnológicas, fomentar la creación de empresas de base tecnológicas, crear centro de excelencia nacionales y regionales para la investigación y prestación de servicios tecnológicos especializados en áreas prioritarias, mejorar infraestructura y equipamiento para la ejecución de los proyecto de ciencia, tecnología e innovación de interés nacional, regional y local y desarrollar carteras de proyectos de inversión en ciencia, tecnología e innovación.

Los centros científicos y tecnológicos, demostraron ser uno de lo que promueven la innovación y desarrollo tecnológico en los países, se demostró resultados evidentes en los entornos altamente tecnológicos y las infraestructuras de apoyo en los espacios innovadores de Silicon Valley, Perú tendría emular los efectos positivos de la innovación, tiene que convertirse en un instrumento clave de la política pública, orientando a potenciar el desarrollo económico local y la modernización tecnológica del país.

Los centros científicos tecnológicos pueden servir para integrar las capacidades científicas, técnicas y sociales que facilitan la creación, transmisión, difusión, medición y gestión de conocimientos, así como su aplicación a la actividad productiva. En definitiva, el verdadero valor de un centro científico tecnológico se encuentra en la generación de valor agregado a través de la articulación y potenciación de las relaciones entre los siguientes actores clave del sistema ciencia-tecnología-empresa de su entorno de influencia: universidades, centros de investigación, centros tecnológicos y de transferencia tecnológica, laboratorios, empresas, entidades financieras y sector público, la creación de centros científicos y tecnológico durante los últimos seis décadas dieron lugar a creación de gran cantidad de Starpup, logrando una revolución tecnológica en los países que lo implementaron

como: Stanford Research Park -Silicon Valley, Route 128 y Cambridge Phenomenon.

En el caso de Perú, el Ministerio de la Producción con su proyecto “StartUpPeru” promueve el emprendimiento, innovación y creación de empresas de alto impacto, apoya la creatividad e innovación de los peruanos de cara al mercado global, este proyecto otorga financiamiento a equipos de emprendedores y empresas jóvenes que desarrollan ideas de negocio basados en innovación. No es el clásico fondo para desarrollar tecnologías o investigaciones, si no que apoyan lanzamiento de nuevas empresas innovadoras con potencial de crecimiento.

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

A continuación se realizó el análisis MEFI que dio como resultado la evaluación interna del país, estos fueron alimentados por el estudio AMOFIT (Administración, marketing, organización, finanzas, infraestructura y tecnología). El resultado de la MEFI ha tenido en cuenta cada uno de dichos factores, dando un determinado peso que representa la importancia dentro de Perú SA. Los valores que se han asignado oscilan de la siguiente manera: para las fortalezas, entre 3 y 4 (el valor 4 representa una mayor fortaleza, y el valor 3 una menor); y para las debilidades, entre 2 y 1 (el valor 2 representa la menor debilidad y el valor 1 la mayor). Luego de determinar el valor se encuentra como valor total de la matriz MEFI asciende a 2.55, siendo el resultado obtenido por un 1.8 en fortaleza y 0.75 en debilidades (ver Tabla 37).

#### **4.3 Conclusiones**

El presidente de nuestro país cuenta como primer apoyo a su despacho presidencial, el cual brinda asesoramiento técnico, apoyo administrativo, y seguridad integral. Mientras que el gobierno cuenta con tres poderes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. La ubicación del Perú permite la integración y cooperación fronteriza, regional, subregional y hemisférica. Los ejes transversales constituidos por las vías interoceánicas Norte, Centro y Sur

constituyen un gran motor para el desarrollo del mercado interno y el comercio internacional, con Ecuador y Colombia por el Norte, Brasil y Bolivia por el Este y Chile por el Sur.

Tabla 37

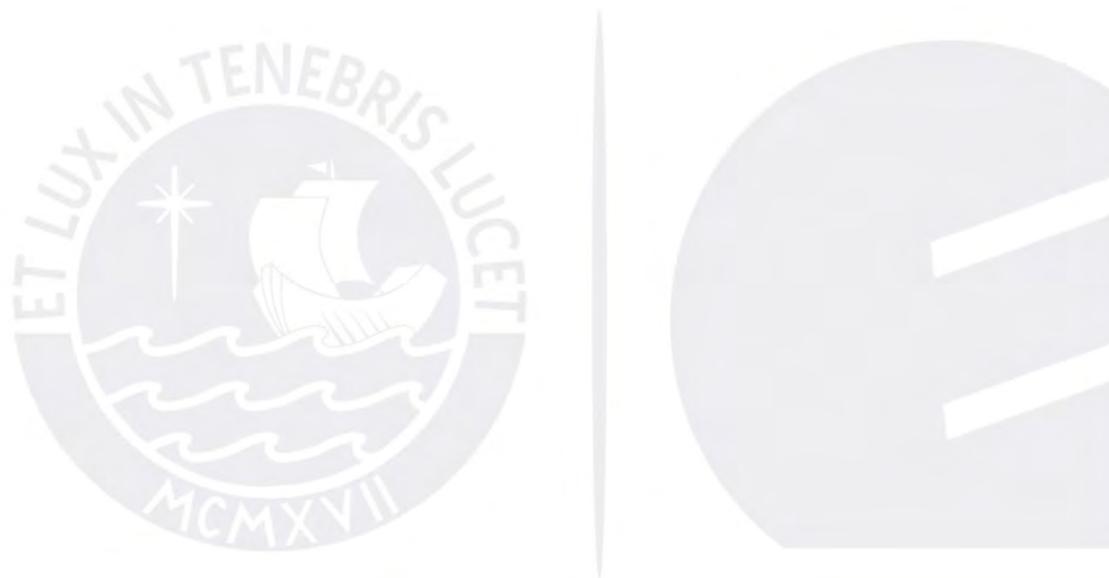
*Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortaleza</b>			
1 Estado de derecho y democrático	0.04	3	0.08
2 Ubicación geográfica estratégica en América Sur	0.06	4	0.20
3 Reconocimiento internacional de la marca Perú	0.05	3	0.15
4 Diversidad de recursos minerales	0.06	4	0.40
5 Política económica globalizada	0.04	3	0.08
6 Contar con acuerdos comerciales internacionales bilaterales y multilaterales	0.07	4	0.40
7 Tasa referencial mayor a la de otros países de la región	0.04	3	0.08
8 Contar con importantes recursos energéticos	0.05	4	0.2
9 Alto potencial turístico	0.04	3	0.15
10 Solidez macroeconómica	0.05	3	0.08
<b>Sub total</b>	<b>0.50</b>		<b>1.80</b>
<b>Debilidades</b>			
1 Barreras burocráticas	0.05	2	0.05
2 Infraestructura deficiente	0.06	1	0.10
3 Tecnología deficiente en el país	0.05	2	0.10
4 Corrupción dentro de las entidades del Estado	0.07	2	0.05
5 Deficiencia de servicios básicos (educación, salud y seguridad)	0.05	1	0.10
6 Deficiente manejo de conflictos sociales	0.04	2	0.05
7 Informalidad de las empresas peruanas	0.04	2	0.10
8 Capacidad de gestión limitada en las entidades gubernamentales	0.03	1	0.05
9 Baja inversión en investigación y desarrollo	0.06	2	0.05
10 Escasez de profesionales técnicos calificados	0.05	2	0.10
<b>Sub total</b>	<b>0.50</b>		<b>0.75</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.55</b>

*Nota.* Tomado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2015.

La infraestructura de carreteras en el Perú se encuentra por debajo del promedio de América Latina, lo cual evidencia la necesidad de incrementar y mejorar las inversiones (en comparación a países como Chile, México y Colombia). El Perú atrajo a trabajadores asiáticos contratados principalmente para trabajar en plantaciones costeras. Las poblaciones de ascendencia china y japonesa son económicamente y culturalmente influyentes en el Perú de hoy. En la última década 2 millones de peruanos han emigrado principalmente a Estados Unidos, España y Argentina. En el 2014, el 24% de la población peruana tenía acceso a

internet, 85 % tenía acceso a celulares, 27% a teléfonos fijos y 36 % a televisión por cable. También, se puede apreciar que Lima y sus provincias son los que tienen mayor acceso al sistema de información y comunicación, mientras que las ciudades que tienen menor acceso a la información y comunicación son: Huancavelica, Apurímac, Pasco y Ayacucho. El Ministerio de la Producción con su proyecto “Start Up Perú” promueve el emprendimiento, innovación y creación de empresas de alto impacto, apoya la creatividad e innovación de los peruanos de cara al mercado global, este proyecto otorga financiamiento a equipos de emprendedores y empresas jóvenes que desarrollan ideas de negocio.



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

### 5.1 Intereses de Perú SA

Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que tratan de alcanzarlos a cualquier costo (D'Alessio, 2015, p.213). Para lo cual se tiene en consideración que los intereses planteados sean alineados con la visión y misión establecida en el segundo capítulo. Asimismo, estos objetivos podrán ser alcanzados mejorando las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis AMOFHIT. El Perú cuenta con una diversidad de culturas, climas, suelos y otras ventajas que marcan una importante diferencia en comparación con otros países de la región y los ubicados en otros continentes.

### 5.2 Potencial de Perú SA

*Demográfico.* Según una proyección de habitantes estimado a la actualidad para el Perú, esta asciende a 31'826,018, donde el 50.1% son hombres y el 49.9% mujeres, siendo estas cifras alentadoras si las tomamos como un propuesta de garantizar el crecimiento y demografía del país. Más aún si consideramos que haciendo una proyección al 2030 la población de mujeres será la predominante. Esto impulsará la tendencia a tener las igualdades en derechos y remuneraciones laborales de las mujeres. Por otro lado, el centralismo en la capital sigue siendo notorio, ya que Lima alberga a 9'985,664 de personas, lo cual muestra que aún en ese sentido no se ha conseguido por completo mantener a la población en sus diferentes regiones o que el limeño sea el que se traslade. Lo mismo sucede con las diferentes densidades poblacionales en cada departamento, estas deberían ser más niveladas, la densidad poblacional en el Perú es de 24.5 personas/Km<sup>2</sup>.

De la población total el 52.6% vive en la costa, 38% vive en el sierra y el 9.4% en la selva, la esperanza de vida en promedio es de 74.8% y tiene una tasa de mortalidad de 6%. Se puede notar que la tendencia de la pobreza es a disminuir pasando de un 30.77% el 2010 a un

21.77% el 2015. El ingreso promedio mensual por trabajo en el 2014 en una área urbana es de S/ 1,381.7, mientras que los de un área rural se encuentran S/ 635.6 (ver Tabla 38).

Tabla 38

*Ingreso Promedio Mensual, según Ámbito Geográfico, 2010-2015*

Ámbito geográfico	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	987.6	1 069.7	1 155.7	1 186.1	1 239.9	1 305.0
Lima Metropolitana	1 305.5	1 410.0	1 537.7	1 573.5	1 675.8	1 780.6
Resto País	823.6	893.8	957.6	986.8	1 018.8	1 060.7
<b>Área de residencia</b>						
Urbana	1 120.5	1 202.1	1 303.5	1 328.5	1 393.2	1 462.7
Rural	519.5	579.4	602.7	628.1	639.5	668.5
<b>Región natural</b>						
Costa	1 139.9	1 222.2	1 334.1	1 354.6	1 434.0	1 518.2
Sierra	747.8	821.0	867.6	930.0	955.8	979.7
Selva	842.6	947.8	1 004.0	1 009.2	1 017.0	1 087.8

*Nota.* Tomado de “Ingresos,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/income/>).

**Geográfico.** El territorio del Perú con 1'285,000 Km<sup>2</sup>, se encuentra dividido políticamente en regiones, departamentos, provincias y estos a su vez en distritos. Según se muestra en la Figura 3 el Perú se encuentran conformados por 24 departamentos que son considerados regiones, donde según la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Ley N° 27867 su finalidad es la de fomentar desde su propia autonomía tanto política, administrativa y económica el desarrollo regional buscando promover inversiones ya sean públicas, privadas y la generación de empleos. Los 24 departamentos son: Amazonas, Ancash, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín, Lima

La Libertad, Lambayeque, Loreto, Moquegua, Madre de Dios, Piura, Pasco, Puno, San Martín, Tacna, Tumbes, Ucayali.

El Perú es un país privilegiado por tener una naturaleza idónea para mucho de los recursos que cuenta. Gracias a sus recursos naturales en los últimos años Perú ha sabido explotarlos y exportarlos, lo cual ha sido un factor muy importante para el PBI y su crecimiento. El Perú se encuentra además en una zona privilegiada inclusive en el continente americano, limita por el norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al suroeste con Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el océano Pacífico. La diversidad climática, permite que cada departamento se beneficie pudiendo generar sus propios recursos gracias a las lluvias, sol y/o temperaturas que acondicionan los diferentes recursos que serán explotados. Son la cordillera de los Andes y la Corriente de Humboldt las que permiten que Perú goce de una gran diversidad climática al territorio peruano.

La costa central y sur del país presentan un clima sub tropical árido, con una temperatura promedio de 18 °C, por acción del mar frío de Humboldt. En cambio, la costa norte posee un clima árido, debido al mar tropical, con una temperatura promedio por encima de los 24 °C. Su ubicación geográfica permite al Perú acceso y aperturas con diferentes países claves como Estados Unidos que impulsan la economía exportadora y que en la actualidad goza de acuerdos internacionales de comercio como son el TLC, APEC, Comunidad Andina (CAN). Uno de los aspectos que deben mejorar es la comunicación entre departamentos y ciudades extendiendo carreteras lo cual facilitará los negocios bilaterales internamente y externamente con los países vecinos.

**Económico.** La última década fue muy intensa para la economía peruana, la cual inclusive permitió conseguir a nivel internacional grados donde el nivel de inversión eran los más favorables y el nivel de riesgo bajo, todo esto haciendo un clima muy favorable para la inversión privada. Sin embargo en el primer semestre de este año la actividad productiva

recibió un impulso de las actividades primarias, las que en su conjunto crecieron 8,0 por ciento, en tanto que las no primarias aumentaron 3,0 por ciento. Con ello, el PBI aumentó 4,1 por ciento, tasa mayor a la del primer semestre de 2015 (2,5 por ciento).

**Desarrollo tecnológico.** A falta inversión en educación por tantos años, el Perú no es un país que se caracterice por generar desarrollo tecnológico y mucho menos científico. Nuestro país se mantiene en el puesto 90 del ranking del Informe Global de Tecnología de la Información 2015, informe que analiza el impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo, informó la Sociedad Nacional de Industrias (SNI). Según el *WorldEconomicForum* (WEF) el desarrollo de Perú en tecnología se ve limitado por tener un sistema educativo de baja calidad y por el paupérrimo nivel de enseñanza en matemáticas y ciencias que dificultan la preparación del país para hacer un buen uso de las Tecnologías de la información.

**Histórico, psicológico y sociológico.** El Perú históricamente ha sido importante para el desarrollo de las diferentes naciones que se han asentado en esta parte del continente americano, ya que el día de hoy sabemos que los primeros vestigios de las civilizaciones antiguas que se desarrollaron en Sudamérica tienen sus orígenes en el Perú. El Tahuantinsuyo fue un centro de desarrollo socioeconómico de los Suyos que lo conformaban, que como se sabe abarcó territorios de otros países como Ecuador, Bolivia, Chile, Argentina, otros. Además, podemos decir que Perú en la época del Virreinato fue eje del gobierno español que conquistó gran parte de Sudamérica. Posteriormente vino la independización y la época Republicana. Un gobierno militar desvió totalmente la economía del país por el tipo de prioridades en la que se enfocó. La educación es uno de los pilares que como país no ha recibido la atención debida, resultado de eso es el estereotipo conocido y la cultura de poco valor que hemos generado. Hoy en día la capital aloja una variedad de razas criollas y mestizas y pese a eso se tienen muchos episodios de racismo, teniéndose además el nivel

socioeconómico marcado en la población.

**Organizacional y administrativo.** El presidente cuenta con el apoyo de diferentes poderes, como el poder ejecutivo, el poder legislativo y el poder judicial. Cada uno de ellos cuenta con la suficiente independencia para por su lado converger en el mayor beneficio de la población. Territorialmente como ya se ha mencionado, el Perú está dividido en regiones, las cuales organizativamente cuenta con un presidente regional, que en la práctica viene a ser la descentralización del poder tanto organizativo y administrativo del Estado. Son los presidentes regionales responsable del crecimiento en muchos sentidos de cada uno de sus regiones como el de económico, infraestructura, inversión y promoción de las empresas locales, generación de empleos, disminución de la pobreza, entre muchos otros.

### 5.3 Principios cardinales de Perú SA

Refiriéndose a la política exterior de la organización, los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno, estos principios son cuatro (D'Alessio, 2015).

**Influencia de terceras partes.** Perú limita norte con Colombia y Ecuador, Colombia es un país donde su economía se basa en mayor medida en su industria manufacturera, también tiene desarrollado el sector primario en los siguientes productos: café, agricultura y ganadería y un sector terciario que es el comercio exterior, transporte y sector financiero, al tener un alto desarrollo manufacturero hace que sea una economía que no dependa de un solo sector. Con respecto a Ecuador es un país que depende fuertemente del sector de petróleo, al tener precio internacional muy bajo en estos últimos años la economía fue fuertemente golpeado, otro sector que trata dinamizar la economía Ecuatoriana es el sector de construcción.

El Perú limita en el sur con Chile, este país tiene un sector minero muy desarrollado, siendo el principal productor de cobre en el mundo, el otro sector importante es el

manufacturero, donde destaca: agro alimentos, productos químicos, madera y pesca. El gran desafío que tiene la economía chilena es de no depender fuertemente al precio internacional del cobre, por eso buscan fuertemente diversificar sus sectores productivos.

El Perú limita con el este con Bolivia y Brasil, La economía Boliviana tiene una fuerte dependencia en exportación y explotación del gas y minería principalmente, en estos últimos años Bolivia está desarrollando proyecto para la exportación y generación de energía eléctrica, Bolivia posee las segundas mayores reservas más importante de gas natural. La economía Brasileña es la más grande de Latinoamérica y la segunda de todo amerce por debajo de USA, el primer producto que movió la economía Brasileña fue el azúcar, luego fue con el café, actualmente es una economía diversificada, los más importantes sectores productivos de Brasil son: agricultura, ganadería, minería, industria productora de materia prima y productos manufactureros.

**Lazos pasados y presentes.** Perú actualmente es miembro de la iniciativa de integración regional llamado Alianza del Pacífico, los miembros son: Chile, Colombia, México y Perú. El objetivo es profundizar la integración entre estas economías y definir acciones conjuntas para vinculación comercial con los países asiáticos de la cuenca del Pacífico.

Entre los parámetros que un país debe cumplir para poder integrarse a la Alianza del Pacífico, están la vigencia del Estado de derecho, democracia, orden constitucional y libre mercado. Los cuatro países fundadores de la Alianza del Pacífico son el 40% del PIB de Latinoamérica, si les contara como un solo país serían la novena economía del planeta, Actualmente los dos únicos países latinoamericanos miembros del OCDE son Chile y México a la vez son miembro de la Alianza del Pacífico, Perú y Colombia solicitaron formalmente se miembros de esta organización.

El Perú también cuenta con importantes tratados de libre comercio con las dos

economías más grandes del planeta USA y China. El TLC con USA se firmó el 2006, se eliminaron aranceles de una serie de productos, el objetivo fue fortalecer las industrias legales, este tratado tuvo críticas ya que no se reconoció la asimetría entre las economías y el nivel de desarrollo entre ambos países. Con China se firmó el TLC en 2009, esto dinamizó la exportación de productos alimenticios al país asiático, pero las críticas fueron que afectaron al dinamismo de algunas industrias, como por ejemplo la textil.

***Contra balance de los intereses.*** El balance de interés analizaremos del punto de vista de las ventajas comparativas que tiene el tratado Alianza del Pacífico, podremos ver los intereses comunes que tienen los miembros de este tratado: tener un ambiente económico estable y predecible esto ayudara que los miembros del tratado tengan una política de tener un bajo índice de inflación, construir integraciones aéreas de integraciones para avanzar hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales, personas y economía, es tener un mayor crecimiento, desarrollo económico de sus integrantes, para lograr mayor bienestar y el último interés común es convertirse una integración económica y comercial y proyección al mundo con énfasis en la región Asia-Pacífico.

***Conservación de los enemigos.*** Perú en el pasado tuvo conflictos bélicos con Chile, en estos momentos tenemos tratados que favorecen el libre comercio entre estos países. Siempre es bueno mantener una óptima relación económica y comercial con nuestro principal socio comercial. Los puntos clave para mantener una estrecha relación con Chile son: La exportación de nuestros productos no tradicionales son lo que mayor ingreso generaron al país, Chile es nuestro primer fuente de inversión extranjera, según Pro Inversión de las 100 empresas que han realizado más aporte de capital, 15 empresas son chilenas, es un alto generador de empleo en el país, los sectores que más aportaron son: comercio, transporte, tecnología de la información, telecomunicación, energía e industrial y para finalizar el último punto clave son las remesas, una transferencia de fuente de ingreso que los emigrantes

peruanos que trabajan en Chile como residentes.

Se puede decir que Chile es un ejemplo de país para seguir ya que contamos como sector principal a la minería, Chile es el primer productor de cobre en el planeta y Perú es el tercero, Chile pertenece a la OCDE y Perú está postulando para ser aceptado, siempre es bueno ver lo que hacen Chile para que nosotros podamos mejorar.

#### **5.4 Matriz de Intereses de Perú SA (MIO)**

En la Tabla 39 se aprecia los intereses organizacionales para el Perú, los cuales están configurados a partir de los temas más importantes según los análisis detallados en los capítulos anteriores. Igualmente, éstos servirán de base para el planteamiento de los objetivos de largo plazo. En esta matriz se identifican los intereses que tiene el Perú para ser considerados dentro del planeamiento estratégico a ejecutar, asimismo se puede identificar la intensidad de estos intereses para cada de los actores involucrados.

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

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1). Reducir a 5% la pobreza extrema al 2030, ya que el 2015 el país tenía 21.8% de pobreza (Banco Mundial, 2016).
- Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Incrementar el ingreso de turistas al país a seis millones para el 2030. Al 2016 el país bordea los tres millones de turistas (MINCETUR, 2016).
- Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Crear programas de emprendimiento en todas las Universidades e Institutos educativos del sector público. Actualmente el país cuenta con el proyecto Startup Perú (Startup Perú, 2017).
- Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). Llegar al puesto 30 en el factor Comercio Internacional al 2030. Actualmente estamos en el puesto 56 (IMD, 2016).
- Objetivo de largo plazo 5 (OLP5). Reducir a 30% la informalidad de las PYMES al 2030. El 2016 el país tenía un 70% de informalidad en PYMES (SUNAFIL, 2016).

- Objetivo de largo plazo 6 (OLP6). Erradicar la corrupción en el Estado Peruano al 2030. El índice de percepción de corrupción que actualmente tiene Perú es 35, ubicándose en el puesto 101 de 176 países (Transparencia Internacional, 2016).
- Objetivo de largo plazo 7 (OLP7). Lograr estar entre los 30 primeros países del informe PISA para el 2030. Al 2016 el Perú se encuentra en el puesto 61.
- Objetivo de largo plazo 8 (OLP8). Llegar al puesto 40 en infraestructura al 2030. Actualmente el país está situado en el puesto 59 (IMD, 2016).
- Objetivo de largo plazo 9 (OLP9). Interconectar las bases de datos de las instituciones gubernamentales al 100% al 2030, para ocupar el puesto 35. Actualmente el país ocupa el puesto 56 en el factor de integración de TI (IMD, 2017).
- Objetivo de largo plazo 10 (OLP10). Ocupar el puesto 35 en el factor de productividad y eficiencia al 2030. Actualmente el país ocupa el puesto 55 en productividad y eficiencia (IMD, 2016)
- Objetivo de largo plazo 11 (OLP11). Mejorar el Índice de Competitividad Regional de 65 a 84 al 2030. La banda de competitividad regional el 2016 fue de 20 a 74 (ICRP, 2016).
- Objetivo de largo plazo 12 (OLP12). Descentralizar la capital y los poderes del Estado a Huánuco al 2030. Al 2016 Lima lidera los principales pilares (ICRP, 2016).

## 5.6 Conclusiones

En este capítulo, se ha podido mencionar los altos potenciales de la organización como país, donde se encuentran las herramientas y materias primas necesarias para concretar un crecimiento en muchos aspectos. El Perú SA goza de una inmensa riqueza natural que en la actualidad solo explota y exporta. El siguiente paso es conseguir industrializar materias

Tabla 39

*Matriz de Intereses del Perú SA (MIO)*

Intereses del Perú		Vital	Intensidad del interés Importante	Periférico
1.	Garantizar el cumplimiento de los derechos fundamentales amparados en nuestra Constitución Política, Tratados Internacionales y nuestro marco legal vigente.	Tribunal Constitucional	Poder Judicial, Ministerio de Justicia, Ministerio de desarrollo e inclusión social, Ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables.	Tribunal Internacional de La Haya
2.	Implementar buenas prácticas en asuntos relacionados a la salud de calidad y seguridad ciudadana.		Ministerio de Defensa, Fuerzas Armadas, Policía Nacional y Ministerio de Salud.	Poder Judicial, ONG, y Ministerio de Justicia
3.	Promover la inversión nacional y extranjera a través de adecuadas políticas.	(Chile), (Colombia), y (Brasil)	Ministerio de Economía y Finanzas y Pro Inversión.	MINCETUR y PromPerú
4.	Emplear tecnologías eficientes para el uso adecuado y necesario en las Instituciones Públicas.	Inversionista	Ministerios, Poderes del Estado, Gobierno Central y Local.	Contraloría Nacional, Instituciones privadas y empresas, proveedores y clientes.
5.	Desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática.		Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Ministerio del Interior, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.	
6.	Oportunidad de acceso a una educación de calidad, competitiva para mayor cantidad de peruanos.	Población, e inversionistas (Chile), (Colombia), y (Brasil)	MINEDU, PRONABEC, SUNEDU, Educación Primaria, Secundaria y Superior de entidades públicas y privadas.	
7.	Armonizar los intereses empresariales, para desarrollar la sociedad con una calidad de vida digna entre todos.		Poder del Estado, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, empresas privadas.	
8.	Crear empleos dignamente remunerados y fomentando la creación de industrias con valor agregado.		Poder Ejecutivo, Poder Judicial, Ministerio de Economía y Finanzas y Ministerio de Trabajo.	
9.	Posicionar al Perú como un destino turístico a nivel mundial y líder de la región.	Comunidades y Operadores Turísticos	Ministerio de Relaciones Exteriores y MINCETUR.	
10.	Distribución de energía eléctrica de una manera eficiente y segura.	(Chile) y (Brasil)	Ministerio de Energía y Minas.	
11.	Aprovechamiento eficiente, responsable y sostenible de la diversidad biológica, asegurando una calidad ambiental adecuada para la vida saludable de las personas y el desarrollo sostenible del país.		Poderes del Estado, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio del Ambiente.	

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

primas ser un país más industrializado. Esto de la mano con los OLPs propuestos, uno de ellos es incrementar los puestos de trabajo mediante creación de proyectos Start Up, que fomenten la innovación entre los peruanos, así como también la creación de nuevas redes viales, y transformación de los productos no tradicionales mediante una generación de valor agregado en cada uno de ellos. El clima poli tropical que existe ha permitido a diferentes regiones identificarse o particularizarse con el tipo de agricultura y productos que generan, es necesario homologar o equiparar también los beneficios económicos de todos los productores rurales, ya que existe demasiada brecha entre un sueldo promedio urbano vs rural. Todo esto bajo el amparo de políticas inteligentes donde no se vea afectada nuestra industria interna a fin de reducir la pobreza en la población y eliminar la brecha salarial existente. Para lo cual es primordial reducir la corrupción dentro de las entidades del Estado.

El gran reto es romper con lo históricamente descuidado que está la educación a nivel nacional, acabar con el analfabetismo, mejorar los índices en educación, elevar la calidad de educación, desnutrición infantil, invertir en infraestructura y en capacitación de maestros que permitan que la educación en el Perú brinde frutos en las próximas generaciones. La inversión beneficiará a la creación de tecnología e investigación en el país. Se goza de buenas relaciones con los países cuya historia se ha mantenido por años distanciados y como no amigos. Se deben seguir mantenimiento los buenos lazos para consolidar una relación de socios. La infraestructura debe acompañar o ir de la mano con el crecimiento económico, la construcción de aeropuertos, carreteras, puertos son medios básicos que permitirán mejorar la comunicación comercial con los países del mundo, así también el turismo debería ser tomado como políticas del Estado. El Perú históricamente fue eje económico y de desarrollo de América del sur desde la época incaica, virreinal y republicana y podría volver a serlo. Se ha desarrollado la Matriz de Intereses, donde ha permitido apuntar los objetivos a largo plazo que deben ser estratégicamente lo que necesita el país para destacar en el mundo.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En los anteriores capítulos se planteó la primera fase del proceso estratégico, se obtuvo como resultado la Matriz de Factores Externos, en esta matriz se evaluó las oportunidades y amenazas, después se formuló la Matriz de Factores Internos donde se aprecia las fortalezas y debilidades que tiene Perú SA estos fueron los principales insumos para realizar el emparejamiento y formular estrategias, estas estrategias se describen a continuación.

### 6.1 Matriz de Fortaleza, Oportunidad, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Es una de las matrices más importantes, es una herramienta de análisis situacional, se tiene que realizar un análisis muy detallado para generar estrategias en los cuatros cuadrantes que tiene esta matriz; Fortaleza y Oportunidades (FO) este cuadrante se espera aprovechar tus oportunidades para mejorar tus fortalezas, Fortalezas y Amenazas (FA) este cuadrante se trata de aprovechar las fortalezas para contrarrestar las amenazas, Debilidades y Oportunidades (DO) en este cuadrante se aprovechas las oportunidades y eliminar las debilidades y finalmente en cuadrante de Debilidades y Amenazas (DA), en este cuadrante se tiene que plantear estrategias para contrarrestar las debilidades y así superar las amenazas. En la Tabla 40 se muestra las estrategias para los cuadrantes FO y DO, se lograron desarrollar seis estrategias FO y 11 estrategias DO. De igual forma se muestran las estrategias de los cuadrantes FA y DA, en esta tabla se plantea cuatro estrategias FA y cuatro estrategias DA. De esta matriz se lograron conseguir estrategias específicas para Perú SA.

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

En esta matriz se determina la correcta postura que tiene una organización, Perú SA se encuentra en el cuadrante de posición agresivo (ver Figura 57) porque desde la última década Perú SA goza de fortaleza financiera e industrial. En la Tabla 41 se ve que hay industria atractiva para la inversión pero el punto débil es la posibilidad de nuevos competidores.

Tabla 40

## Matriz FODA para Perú SA

ANÁLISIS INTERNO		Fortaleza-F	Debilidades-D
		F1. Estado de derecho y democrático F2. Ubicación geográfica estratégica en América Sur F3. Reconocimiento internacional de la marca Perú F4. Diversidad de recursos minerales F5. Política económica globalizada F6. Contar con acuerdos comerciales internacionales bilaterales y multilaterales F7. Tasa referencial mayor a la de otros países de la región F8. Contar con importantes recursos energéticos F9. Alto potencial turístico F10. Solidez macroeconómica	D1. Barreras burocráticas D2. Infraestructura deficiente D3. Tecnología deficiente en el país D4. Corrupción dentro de las entidades del Estado D5. Deficiencia de servicios básicos (educación, salud y seguridad) D6. Deficiente manejo de conflictos sociales D7. Informalidad de las empresas peruanas D8. Capacidad de gestión limitada en las entidades gubernamentales D9. Baja inversión en investigación y desarrollo D10. Escases de profesionales técnicos calificados
ANÁLISIS EXTERNO		Oportunidad-O	Amenazas-A
		Estrategias FO (Maxi - Maxi)	Estrategias DO (Mini - Maxi)
O1. Incremento del precio internacional de los minerales	FO1	Crear beneficios tributarios a empresa multinacionales que implementen plantas tecnológicas en el país (F1, F4, F5, F7, O1 y O3).	DO 1 Eliminar barreras burocráticas para facilitar la inversión extranjera e infraestructura (D1, O2, O3, O4, O5 y O7).
O2. La vacancia a la OCDE	FO2	Creación de Hub en puertos de Pisco, Paíta, y Matarani para abastecer la demanda del mercado asiático (F2, F6, O3, O4, O5 y O7).	DO 2 Modernizar entidades gubernamentales con TI (D3, O2 y O3).
O3. Inversión privada extranjera	FO3	Construir aeropuertos internacionales en las ciudades de: Piura, Iquitos, Trujillo, Arequipa y Tacna (F2, F3, F9, F10, O3 y O7).	DO 3 Aplicación de la pena de muerte, para casos de corrupción en perjuicio del Estado (D5, O2 y O3).
O4. Creciente demanda de productos no tradicionales por UE	FO4	Invertir en mayores puntos de promoción en las principales ciudades del mundo: Berlín, Londres, Shanghái, New York y Paris (F3, O3 y O4).	DO 4 Establecer como idioma oficial el idioma inglés (D5, O2 y O3).
O5. Tratados de Libre Comercio vigentes con Asia y UE	FO5	Crear un centro Científico de Investigación y Desarrollo para captar inversión extranjera (F5, F10 y O3).	DO 5 Cambiar el sistema educativo en base a mérito y competitividad. (D5, O2 y O3).
O6. Incremento en el consumo de energía eléctrica en la industria chilena	FO6	Crear un sistema de interconexión eléctrica con Chile y Brasil (F8, O3, O6 y O8).	DO 6 Incrementar el presupuesto en educación al 20% para el 2020 (D5, O2 y O3).
O7. Aumento del comercio entre Asia y América del Sur			DO 7 Crear acuerdos bilaterales entre las empresas y comunidades (D6, O2 y O3).
O8. Incremento de la Industrialización en la zona oeste de Brasil			DO 8 Pagar impuestos cuando se haya ejecutado el cobro efectivo de la venta (D7 y O2).
		Estrategias FA (Maxi - Mini)	Estrategias DA (Mini - Mini)
A1. Incremento de la tasa de la FED	FA 1	Implementar protecciones al mercado interno ante la variabilidad del dólar (F1, F5, F6, F7, F10, A1, A2).	DA 1 Automatizar los procesos de gestión e inversión de obras preventivas ante desastres naturales implementando un ERP (D1, D2, D3, D4, D7, D8 y A6).
A2. Inestabilidad política de EE.UU.	FA 2	Invertir en equipos de alta tecnología para la mayor prevención de desastres naturales Instituto Geofísico del Perú (F2, A6).	DA 2 Empoderar a la Contraloría General de la República (D4, D8, y A6).
A3. Desaceleración de la economía China	FA 3	Construir siderúrgica en Marcona (F4 y A3).	DA 3 Construir canalización de ríos en las ciudades costeras expuestas a lluvias. (D2, D4 y A6).
A4. Importación de productos de bajo costo de origen chino	FA 4	Construir redes de distribución de gas natural a nivel nacional (F8 y A5)	DA 4 Construir anillos viales en las principales ciudad de país para descongestionar el tráfico (D2 y A7).
A5. Reducción del precio del petróleo			
A6. Desastres naturales (terremoto, inundaciones y heladas)			
A7. Mejor infraestructura en los puertos y aeropuertos chilenos.			
A8. Energía nuclear en Chile.			

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

en principal medida ya que Perú es un país importador de *commodities* y las barreras de entrada son bajas.

Tabla 41

*Matriz PEYEA de Perú SA*

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza industrial (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	3
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	4
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	5
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	4
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio	3.6	Promedio	-3.0
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno en la inversión	3
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad / presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	1	7. Riesgo involucrado en el negocio	5
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	5
		9. Economías de escala y de experiencia	2
Promedio	-1.5	Promedio	3.7
$X=FI+VC$	0.56	$Y=EE+FF$	2.17

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

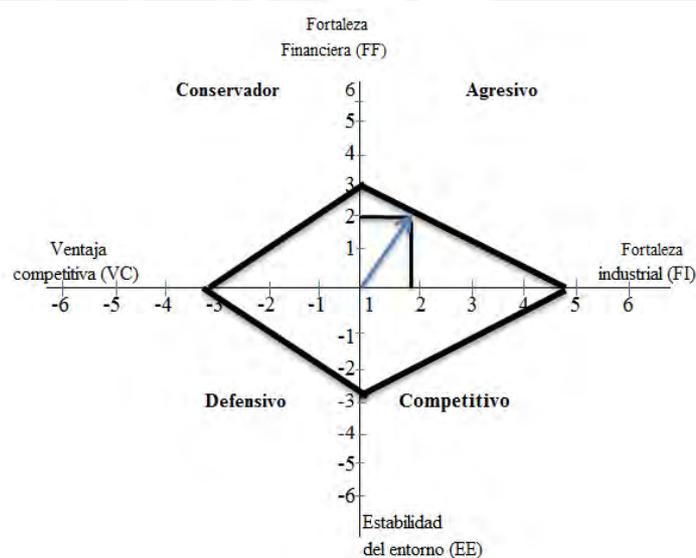


Figura 57. Matriz PEYEA de Perú SA.

El vector resultante se ubica en el área superior derecha correspondiente a una posición estratégica agresiva. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F.; México Pearson

### 6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz es de portafolio de equipos que cuenta la organización, tiene una relación entre la participación del mercado y tasa de crecimiento de las mercado. Realizamos un análisis para Perú SA basado en los productos más representativos de cada sector, para el sector minero por su importancia elegimos los tres productos más importantes como; oro, cobre y plomo, para el sector pesca elegimos la harina de pescado, para el sector agropecuario la quinua y el espárrago y para finalizar para el sector servicio elegimos el turismo (ver Tabla 42).

En la Figura 58 se aprecia el análisis realizado en la Matriz BSG, se vio como conclusión que para los minerales como el oro, cobre y plomo tienen un gran aporte al PBI, estos productos se ubicaron en el cuadrante interrogante, en los últimos años la tasa de crecimiento del mercado creció, la estrategia para que estos productos pasen a ser estrella es lograr ser líderes mundiales en exportación de estos minerales, esto solo será posible si los principales proyectos mineros se hacen realidad. Por lo contrario pasa con la harina de pescado, somos el principal productor, sin embargo el mercado crece a un ritmo lento. La quinua es un producto que se encuentra en el cuadrante estrella, ya que somos líderes en producción, una ventaja es el crecimiento del mercado por este producto, pero aun no es muy representativo para el PBI de Perú SA, la estrategia para que la quinua crezca es realizar mayor promoción interna y externa para que el consumo crezca. Por otro lado el consumo de espárrago crece pero su participación en este mercado no lidera, una de las medidas a tomar en estos casos es incentivar a que más agricultores produzcan dichos productos y que formen parte en el cuadrante estrella, y para finalizar el sector turismo el programa de Marca Perú ayudará a que este sector crezca pero también es necesario un crecimiento en la infraestructura y mejora en los servicios brindados en el sector, para que los turistas con mayor poder adquisitivo se encuentren atraídos por conocer Perú.

Tabla 42

*Variables Matriz BCG*

Productos	Participación PBI Perú SA (%)	Participación del Mercado (%)	Crecimiento del Mercado (%)
Quinua	0.12	52	3
Harina de Pescado	2.71	30	0
Cobre	24.28	12	19
Oro	17.3	5	9
Plomo	3.95	6	2
Zin	3.50	11	1
Espárrago	0.31	3	1
Turismo	47.76	2	4

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

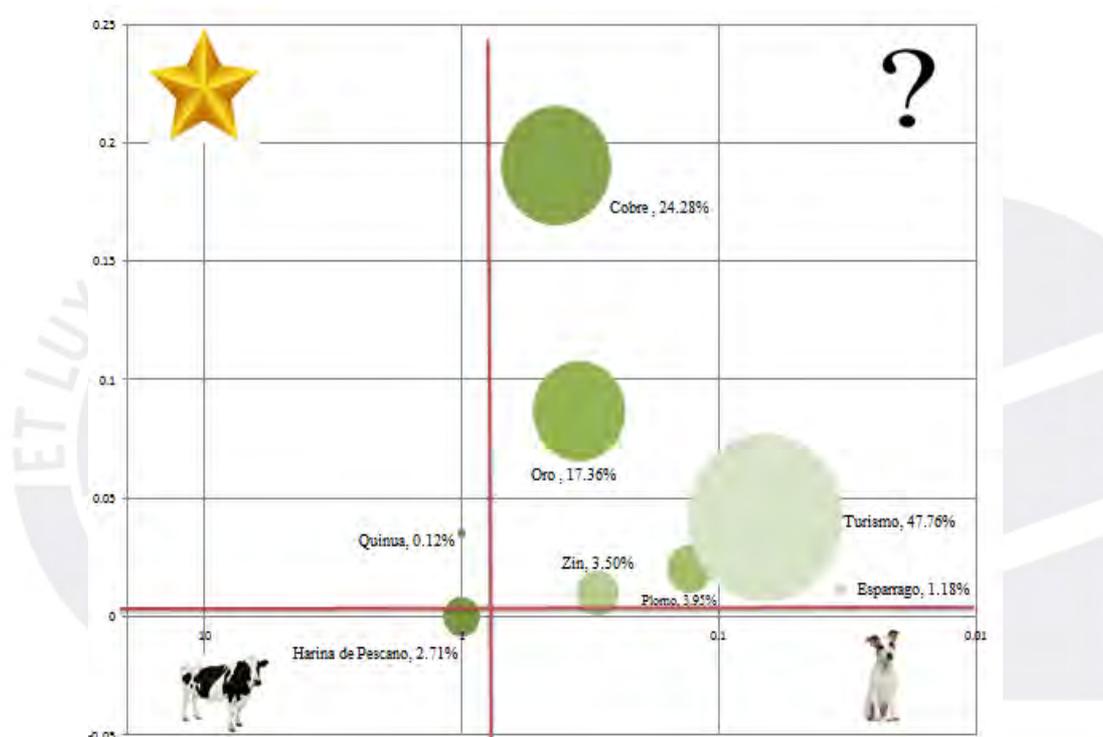


Figura 58. Matriz BCG Perú SA

**6.4 Matriz Interna – Externa (MIE)**

La matriz MIE también es de portafolio, estas celdas fueron formadas sobre dos matrices EFE y EFI, para Perú SA la Matriz de Factores Internos (MEFI) obtuvo 2.55 y la Matriz de Factores Externos (MEFE) se obtuvo 1.7. Después de realizar el análisis de la Matrices EFE y EFI, la Matriz Interna Externa se ubica en el VIII cuadrante, como se aprecia en la Figura 59, por lo que la estrategia a que seguir es defensiva.

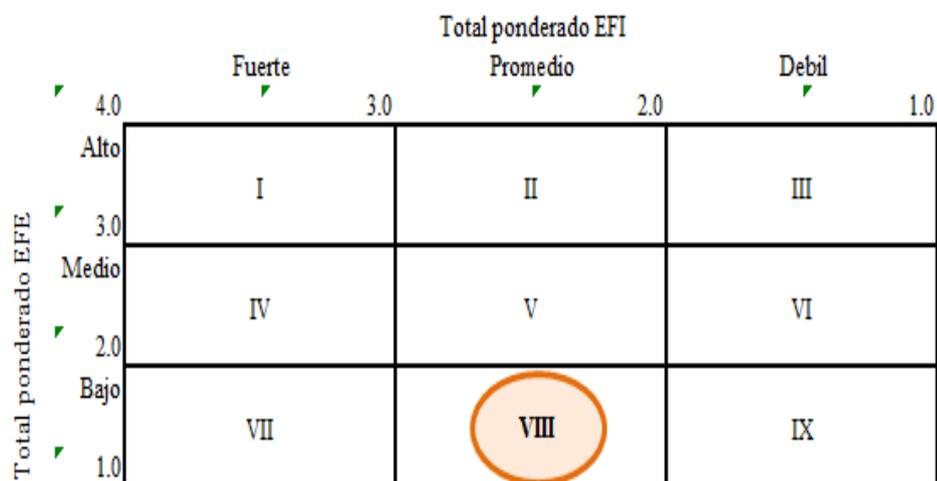


Figura 59. Matriz Interna y Externa de Perú SA.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

Es una herramienta que ayuda a afinar la elección de las estrategias que se optarán para Perú SA. Esta matriz tiene como soporte dos variables: (a) crecimiento del mercado rápido o lento, y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado si es fuerte o débil. Como se aprecia en la Figura 60 Perú SA se encuentra en el Cuadrante I, las estrategias aplicables son: (a) intensivas (i.e., penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos); (c) integración (i.e., horizontal hacia adelante, vertical hacia atrás, u horizontal); y (c) diversificación concéntrica.

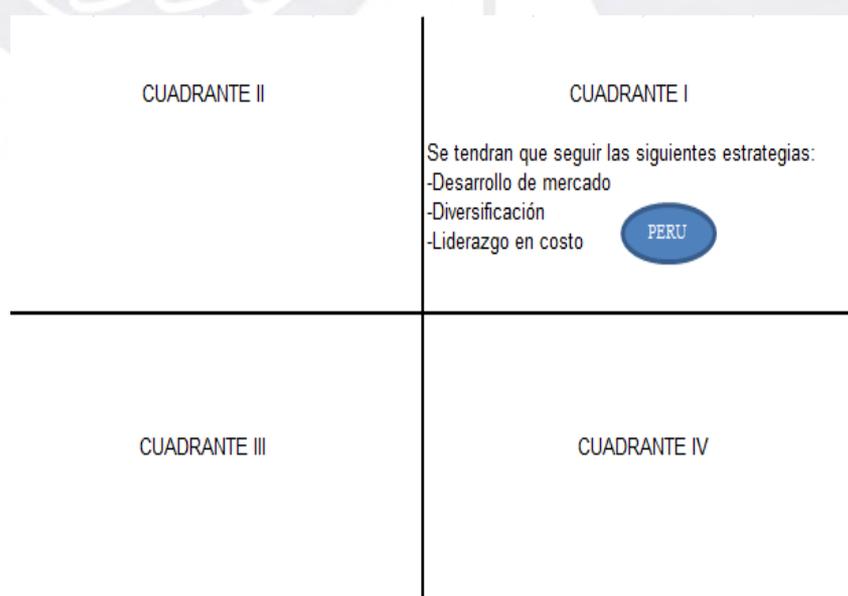


Figura 60. Matriz de la Gran Estrategia de Perú SA.

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En esta matriz se enumeran las estrategias obtenidas del análisis de la matriz FODA, después se seleccionan aquellas estrategias que superen las tres ocurrencias contando con los matices PEYEA, BCG, IE y GE. Se tiene como resultado de los filtros mencionados, 23 estrategias retenidas y se conservan dos como contingencia (ver Tabla 43).

La MDE (ver Tabla 44) se determinó las estrategias alternativas que son realizables para Perú SA, las cuales son: (FO1) Crear beneficios tributarios a empresa multinacionales que implementen plantas tecnológicas en el país, (FO2) Creación de Hub en puertos de Pisco, Paíta, y Matarani para abastecer la demanda del mercado asiático, (FO3) Construir aeropuertos internacionales en las ciudades de: Piura, Iquitos, Trujillo, Arequipa y Tacna, (FO4) Invertir en mayores puntos de promoción en las principales ciudades del mundo: Berlín, Londres, Shanghái, New York y Paris, (FO5) Crear un centro Científico de Investigación y Desarrollo para captar inversión extranjera, (FO6) Crear un sistema de interconexión eléctrica con Chile y Brasil, (FA2) Invertir en equipos de alta tecnología para la mayor prevención de desastres naturales Instituto Geofísico del Perú, (FA3) Construir siderúrgica en Marcona, (FA4) Construir redes de distribución de gas natural a nivel nacional, (DO1) Eliminar barreras burocráticas para facilitar la inversión extranjera e infraestructura, (DO2) Modernizar entidades gubernamentales con TI, (DO3) Aplicación de la pena de muerte, (DO4) Adoptar como idioma oficial inglés, (DO5).

Asimismo cambiar el sistema educativo en base a mérito y competitividad, (DO6) Aumentar el presupuesto en educación al 20% para el 2020, (DO7) Crear acuerdos bilaterales entre las empresas y comunidades, (DO8) Pagar impuestos cuando se haya ejecutado el cobro efectivo de la venta, (DO9) Crear un área de asesoramiento de proyectos gubernamentales, (DO10) Crear un Ministerio de Tecnología, Investigación y Desarrollo, (DO11)

Tabla 43

*Estrategias Genéricas de las Estrategias Alternativas Seleccionadas de Perú SA.*

	Estrategias Especificas	Estrategias Alternativas	TOTAL
FO1	Crear beneficios tributarios a empresa multinacionales que implementen plantas tecnológicas en el país.	Integración Horizontal. Diversificación Concéntrica	4
FO2	Creación de Hub en puertos de Pisco, Paíta, y Matarani para abastecer la demanda del mercado asiático	Integración vertical	5
FO3	Construir aeropuertos internacionales en las ciudades de: Piura, Iquitos, Trujillo, Arequipa y Tacna	Integración vertical	5
FO4	Invertir en mayores puntos de promoción en las principales ciudades del mundo: Berlín, Londres, Shangai, New York y Paris	Desarrollo de Mercados Aventura conjunta	4
FO5	Crear un centro Científico de Investigación y Desarrollo para captar inversión extranjera	Desarrollo de Mercados Defensiva aventura conjunta	4
FO6	Crear un sistema de interconexión eléctrica con Chile y Brasil	Aventura Conjunta	3
FA2	Invertir en equipos de alta tecnología para la mayor prevención de desastres naturales Instituto Geofísico del Perú	Reingeniería de procesos	3
FA3	Construir siderúrgica en Marcona	Integración vertical hacia adelante.	5
FA4	Construir redes de distribución de gas natural a nivel nacional	Rightsizing	3
DO1	Eliminar barreras burocráticas para facilitar la inversión extranjera e infraestructura	Integración horizontal hacia adelante	3
DO2	Modernizar entidades gubernamentales con TI	Reingeniería de procesos	3
DO3	Aplicación de la pena de muerte, para casos de corrupción en perjuicio del Estado	Benchmarking con Singapur	3
DO4	Establecer como idioma oficial el idioma inglés.	Reingeniería de procesos	3
DO5	Cambiar el sistema educativo en base a mérito y competitividad.	Reingeniería de procesos	3
DO6	Aumentar el presupuesto en educación al 20% para el 2020.	Reingeniería de procesos	3
DO7	Crear acuerdos bilaterales entre las empresas y comunidades	Defensiva Aventura Conjunta	3
DO8	Pagar impuestos cuando se haya ejecutado el cobro efectivo de la venta.	Calidad Total	3
DO9	Crear un área de asesoramiento de proyectos gubernamentales	Turn around	3
DO10	Crear un Ministerio de Tecnología, Investigación y Desarrollo	Reingeniería de procesos	4
DO11	Construir la carretera interandina, que una a las regiones andinas de norte a sur del Perú.	Vertical hacia adelante y horizontal	4
DA1	Automatizar los proceso de gestión e inversión de obras preventivas ante desastres naturales implementando un ERP	Reingeniería de procesos	3
DA3	Construir canalización de ríos en las ciudades costeras expuestas a lluvias.	Reingeniería de procesos	3
DA4	Construir anillos viales en las principales ciudad de país para descongestionar el tráfico.	Reingeniería de procesos	3

Por criterio de los estrategas, se ha realizado otra selección de estrategias, escogiéndose las que se encuentran resaltadas.  
Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson

Tabla 44

## Matriz de Decisión Estratégica de Perú SA

	Estrategias Especificas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1	Crear beneficios tributarios a empresa multinacionales que implementen plantas tecnológicas en el país.	X	X	X		X	4
FO2	Creación de Hub en puertos de Pisco, Paíta, y Matarani para abastecer la demanda del mercado asiático	X	X	X	X	X	5
FO3	Construir aeropuertos internacionales en las ciudades de: Piura, Iquitos, Trujillo, Arequipa y Tacna	X	X	X	X	X	5
FO4	Invertir en mayores puntos de promoción en las principales ciudades del mundo: Berlín, Londres, Shangai, New York y Paris	X		X	X	X	4
FO5	Crear un centro Científico de Investigación y Desarrollo para captar inversión extranjera	X	X		X	X	4
FO6	Crear un sistema de interconexión eléctrica con Chile y Brasil	X		X		X	3
FA1	Implementar protecciones al mercado interno ante la variabilidad del dólar.	X					1
FA2	Invertir en equipos de alta tecnología para la mayor prevención de desastres naturales Instituto Geofísico del Perú	X	X	X			3
FA3	Construir siderúrgica en Marcona	X	X	X	X	X	5
FA4	Construir redes de distribución de gas natural a nivel nacional	X	X	X			3
DO1	Eliminar barreras burocráticas para facilitar la inversión extranjera e infraestructura	X		X		X	3
DO2	Modernizar entidades gubernamentales con TI	X	X	X			3
DO3	Aplicación de la pena de muerte, para casos de corrupción en perjuicio del Estado	X	X	X			3
DO4	Establecer como idioma oficial el idioma inglés	X		X	X		3
DO5	Cambiar el sistema educativo en base a mérito y competitividad.	X	X	X			3
DO6	Aumentar el presupuesto en educación al 20% para el 2020.	X	X	X			3
DO7	Crear acuerdos bilaterales entre las empresas y comunidades	X		X	X		3
DO8	Pagar impuestos cuando se haya ejecutado el cobro efectivo de la venta.	X	X	X			3
DO9	Crear un área de asesoramiento de proyectos gubernamentales	X	X	X			3
DO10	Crear un Ministerio de Tecnología, Investigación y Desarrollo	X	X	X	X		4
DO11	Construir la carretera interandina, que una a las regiones andinas de norte a sur del Perú.	X	X	X		X	4
DA1	Automatizar los proceso de gestión e inversión de obras preventivas ante desastres naturales implementando un ERP	X	X	X			3
DA2	Empoderar a la Contraloría General de la República	X					1
DA3	Construir canalización de ríos en las ciudades costeras expuestas a lluvias.	X	X	X			3
DA4	Construir anillos viales en las principales ciudad de país para descongestionar el tráfico	X	X	X			3

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

Construir la carretera interandina, que una a las regiones andinas de norte a sur del Perú, (DA1) Automatizar los procesos de gestión e inversión de obras preventivas ante desastres naturales implementando un ERP, (DA2) Empoderar a la Contraloría General de la República, (DA3) Construir canalización de ríos en las ciudades costeras expuestas a lluvias, (DA4) Construir anillos viales en las principales ciudades del país para descongestionar el tráfico.

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La MCPE (ver Tabla 45) se cruza cada oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad con las 23 estrategias, resultado de la matriz de decisión estratégica, para esta matriz se consideró la ponderación de los factores internos y externos de las matrices EFE y EFI de Perú SA, se asignó a cada estrategia un valor de uno a cuatro esto demuestra el grado de impacto que tiene la estrategia respecto a cada factor, y para la puntuación se preguntó ¿si el factor seleccionado afecta a la estrategia?, la escala va desde sin atracción puntaje uno, algo atractivo dos, atractivo tres y muy atractivo cuatro. Obteniendo 12 estrategias con puntaje mayor a cinco o muy cercano a ese valor, estas estrategias están muy orientadas al desarrollo de Perú SA.

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

Después de realizar la matriz MCPE es importante evaluar las estrategias retenidas con dos filtros finales, uno de esos filtros es la Matriz Rumelt, esta matriz evalúa cuatro criterios: (a) consistencia, esta estrategia no deben presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, esta estrategia debe contar con una respuesta adaptativa al entorno crítico que esté sucediendo en ese momento; (c) ventaja, esta estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas ; y (d) factibilidad: esta estrategias no tendrían que originar un sobre costo en los recursos disponibles. Tal como se aprecia en la Tabla 46.

Tabla 45

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Perú SA

Factores críticos	Peso	PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA					
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA						
<b>Oportunidades</b>																																																					
1 Incremento del	0.025	3	0.075	3	0.075	1	0.025	1	0.025	3	0.08	1	0.03	4	0.1	2	0.05	4	0.1	3	0.08	1	0.03	2	0.05	4	0.1	2	0.05	4	0.1	2	0.05	4	0.1	2	0.05	4	0.1	2	0.05	4	0.1	2	0.05	4	0.1	2	0.05	4	0.1	2	0.05
2 La vacancia a l	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2		
3 Inversión priv	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4				
4 Creciente dem	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	1	0.05	2	0.1	1	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2				
5 Tratados de L	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2				
6 Incremento en	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1				
7 Aumento del v	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3	1	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.3	1	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1				
8 Incremento de	0.025	3	0.075	2	0.05	3	0.075	1	0.03	1	0.03	2	0.05	1	0.03	3	0.08	2	0.05	2	0.05	2	0.05	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03				
<b>Amenazas</b>																																																					
1 Incremento de	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05				
2 Inestabilidad p	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05				
3 Desaceleración	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	3	0.3	1	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1				
4 Importación de	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05						
5 Reducción del	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05						
6 Desastres nat	0.025	1	0.025	1	0.025	2	0.05	1	0.03	3	0.08	1	0.03	3	0.08	1	0.03	2	0.05	4	0.1	3	0.08	1	0.03	3	0.08	1	0.03	3	0.08	1	0.03	3	0.08	1	0.03	3	0.08	1	0.03	3	0.08	1	0.03	3	0.08	1	0.03				
7 Mejor infraest	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1						
8 Energía nuclea	0.025	1	0.025	1	0.025	1	0.025	1	0.03	2	0.05	4	0.1	1	0.03	3	0.08	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03						
<b>Fortalezas</b>																																																					
1 Estado de dere	0.025	3	0.075	2	0.05	1	0.025	2	0.05	2	0.05	3	0.08	1	0.03	2	0.05	3	0.08	3	0.08	3	0.08	2	0.05	2	0.05	3	0.08	2	0.05	3	0.08	2	0.05	3	0.08	2	0.05	3	0.08	2	0.05	3	0.08	2	0.05						
2 Ubicación geog	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05						
3 Reconocimient	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15	4	0.2	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15						
4 Diversidad de r	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	4	0.4	1	0.1	4	0.4	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1								
5 Política econó	0.025	4	0.1	3	0.075	2	0.05	2	0.05	4	0.1	3	0.08	1	0.03	3	0.08	3	0.08	3	0.08	3	0.08	3	0.08	3	0.08	3	0.08	3	0.08	3	0.08	3	0.08	3	0.08	3	0.08	3	0.08	3	0.08	3	0.08								
6 Contar con acu	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4										
7 Tasa referencia	0.025	4	0.1	3	0.075	1	0.025	1	0.03	2	0.05	1	0.03	2	0.05	1	0.03	2	0.05	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03								
8 Contar con imp	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2	1	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2	1	0.05										
9 Alto potencial	0.05	2	0.1	1	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2										
10 Salud macroe	0.025	3	0.075	4	0.1	2	0.05	3	0.08	3	0.08	3	0.08	1	0.03	3	0.08	2	0.05	3	0.08	2	0.05	1	0.03	2	0.05	1	0.03	2	0.05	1	0.03	2	0.05	1	0.03	2	0.05	1	0.03	2	0.05										
<b>Debilidades</b>																																																					
1 Barreras buroc	0.025	2	0.05	1	0.025	1	0.025	2	0.05	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.1	3	0.08	4	0.1	1	0.03	4	0.1	4	0.1	4	0.1	4	0.1	4	0.1	4	0.1	4	0.1	4	0.1	4	0.1	4	0.1										
2 Infraestructura	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3	1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4												
3 Tecnología def	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15																																														

Si alguna estrategia pasa el filtro sin que no haya aprobado algunas de las prueba la organización corre riesgo que durante su implementación una de las aéreas de Perú SA sea afectada.

Tabla 46

*Matriz Rumelt de Perú SA.*

	Estrategias Específicas	Consistente	Consonancia	Factibilidad	Ventajas	Se Acepta
FO1	Crear beneficios tributarios a empresa multinacionales que implementen plantas tecnológicas en el país.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Creación de Hub en puertos de Pisco, Paita, y Matarani para abastecer la demanda del mercado asiático	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Construir aeropuertos internacionales en las ciudades de: Piura, Iquitos, Trujillo, Arequipa y Tacna	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Crear un centro Científico de Investigación y Desarrollo para captar inversión extranjera	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA 3	Construir siderúrgica en Marcona	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO 1	Eliminar barreras burocráticas para facilitar la inversión extranjera e infraestructura	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO 2	Modernizar entidades gubernamentales con TI	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO 6	Aumentar el presupuesto en educación al 20% para el 2020.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO 7	Crear acuerdos bilaterales entre las empresas y comunidades	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO 9	Crear un área de asesoramiento de proyectos gubernamentales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO 10	Crear un Ministerio de Tecnología, Investigación y Desarrollo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO 11	Construir la carretera interandina, que una a las regiones andinas de norte a sur del Perú.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

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

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética verifica que las estrategias específicas no deben violen aspectos relacionados con: (a) derechos, (b) justicia, y (c) utilitarismo. Si existiera una estrategia que violase uno de estos aspectos, debería ser desechada. Tal como se muestra en la Tabla 47, se puede ver que todas las estrategias que pasaron el filtro y no perjudicaron a las partes.

Tabla 47

## Matriz de Ética de Perú SA

Estrategias Específicas		Derecho						Justicia		Utilitarismo		Se acepta		
		Impacto en el derecho de la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	la libertad de conocimiento	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación		Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
FO4	Invertir en mayores puntos de promoción en las principales ciudades del mundo: Berlín, Londres, Shanghai, New York y Paris	N	P	P	P	P	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FO6	Crear un sistema de interconexión con Chile y Brasil	N	P	P	N	P	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FA 2	Invertir en equipos de alta tecnología para la mayor prevención de desastres naturales Instituto Geofísico del Perú	N	P	P	N	P	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FA 4	Construir redes de distribución de gas natural a nivel nacional	P	P	P	N	P	N	P	J	J	J	E	E	Sí
DO 3	Aplicación de la pena de muerte, para casos de corrupción en perjuicio del Estado	P	P	P	N	P	P	P	N	J	J	E	E	Sí
DO4	Adoptar como idioma oficial el inglés	P	N	P	P	P	P	N	N	J	J	E	E	Sí
DO 8	Pagar impuestos cuando se haya ejecutado el cobro efectivo de la venta.	P	P	P	N	P	J	P	J	J	J	E	E	Sí
DA 1	Automatizar los procesos de gestión e inversión de obras preventivas ante desastres naturales implementando un ERP	N	N	P	N	N	N	N	J	N	J	E	E	Sí
DA 3	Construir canalización de ríos en las ciudades costeras expuestas a lluvias.	P	P	P	N	P	N	P	J	J	J	E	E	Sí
DA4	Construir anillos viales en las principales ciudades del país para descongestionar el tráfico	P	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	N	Sí

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

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

Las estrategias retenidas son las estrategias que después de un análisis riguroso fueron escogidas por varias matrices, estas son conocidas como estrategias primarias o retenidas y las que no pasaron son conocidas como estrategias de contingencia, son 12 estrategias retenidas de las 25 estrategias que obtuvimos de la Matriz FODA, quiere decir que el 48% estrategias del FODA fueron elegidas, a continuación mostramos las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia para Perú SA (ver Tabla 48).

Tabla 48

### *Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para Perú SA.*

Estrategias Retenidas	
FO 1	Crear beneficios tributarios a empresa multinacionales que implementen plantas tecnológicas en el país.
FO 2	Creación de HUB en puertos de Pisco, Paíta, y Matarani para abastecer la demanda del mercado asiático
FO 3	Construir aeropuertos internacionales en las ciudades de: Piura, Iquitos, Trujillo, Arequipa y Tacna
FO 5	Crear un centro Científico de Investigación y Desarrollo para captar inversión extranjera
FA 3	Construir siderúrgica en Marcona
DO 1	Eliminar barreras burocráticas para facilitar la inversión extranjera e infraestructura
DO 2	Modernizar entidades gubernamentales con TI
DO 6	Aumentar el presupuesto en educación al 20% para el 2020.
DO 7	Crear acuerdos bilaterales entre las empresas y comunidades
DO 9	Crear un área de asesoramiento de proyectos gubernamentales
DO 11	Crear un Ministerio de Tecnología, Investigación y Desarrollo
Estrategias de Contingencia	
FO 4	Invertir en mayores puntos de promoción en las principales ciudades del mundo: Berlín, Londres, Shanghái, New York y París
FO 6	Crear un sistema de interconexión eléctrica con Chile y Brasil
FA 1	Implementar protecciones al mercado interno ante la variabilidad del dólar.
FA 2	Invertir en equipos de alta tecnología para la mayor prevención de desastres naturales Instituto Geofísico del Perú
FA 4	Construir redes de distribución de gas natural a nivel nacional
DO 3	Aplicación de la pena de muerte, para casos de corrupción en perjuicio del Estado
DO 4	Establecer como idioma oficial el idioma inglés
DO 5	Cambiar el sistema educativo en base a mérito y competitividad.
DO 6	Aumentar el presupuesto en educación al 20% para el 2020.
DO 8	Pagar impuestos cuando se haya ejecutado el cobro efectivo de la venta.
DA 1	Automatizar los procesos de gestión e inversión de obras preventivas ante desastres naturales implementando un ERP
DA 2	Empoderar a la Contraloría General de la República
DA 3	Construir canalización de ríos en las ciudades costeras expuestas a lluvias.
DA 4	Construir anillos viales en las principales ciudad de país para descongestionar el tráfico

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

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

Después de formular las estrategias, se tiene que comprobar que las estrategias están alineadas con los objetivos a largo plazo para Perú SA, se cruzaron con las estrategias retenidas, si por algún motivo ninguna estrategia se alinea con los objetivos de largo plazo, esa estrategia pasarían a formar parte de las estrategias de contingencia, para el análisis para Perú SA como se aprecia en la Tabla 49 de las 12 estrategias retenidas se analizó aquellas que guardan relación con los objetivos de largo plazo propuestos en el Capítulo V.

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

Después de desarrollar un análisis de la competencia que tiene Perú SA, se desarrollará la relación entre las estrategias retenidas que obtuvimos con las posibilidades de acciones que pueden plantear, un análisis profundo de esta matriz ayudará a una mejor implementación de las estrategias, al ver posibles reacciones de la competencia, en la Tabla 50 se plantea las acciones que ya realizaron o que estarían realizando los países rivales.

El análisis de competencia se plantea con los países miembros de la Alianza del Pacífico (México, Colombia, Perú y Chile), se pudo analizar varias actividades en las que compite con dichos países. Cabe señalar que muchas de las estrategias están implementadas por los países que se compite.

### **6.13 Conclusiones**

En este capítulo se utilizó como insumo de capítulos anteriores, se utilizó la matriz de factores externos y factores internos, se analizaron las: amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades, estas se utilizaron en la matriz FODA para generar las estrategias, las estrategias retenidas tienen como objetivos de conseguir los objetivos de largo plazo y esta última permiten alcanzar la visión que se tiene para Perú SA para el 2030.

Con la matriz PEYEA se vio que Perú SA se ubica en el cuadrante agresivo, ya que

Tabla 49

## Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo de Perú SA

VISIÓN													
Al 2030 el Perú S.A. será miembro de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Será un líder mundial con la generación de valor agregado en los productos exportados, implementando tecnología para cumplir con los estándares de calidad internacional. Convertirse en el principal Hub del Pacífico Sur. Ser uno de los líderes en la exportación de productos energéticos: gas y electricidad de manera sostenible. Trabajar de la mano con la sociedad y asegurar la generación de empleos de calidad, propiciando el desarrollo económico y turístico a nivel nacional.													
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9	OLP10	OLP11	OLP12	
1	Garantizar el cumplimiento de los derechos fundamentales amparados en nuestra Constitución Política y Tratados Internacionales y nuestro marco legal vigente.	Reducir a 5% la pobreza al 2030,	Incrementar el ingreso de turistas al país a 6 millones para el 2030.	Crear programas de emprendimiento en todas las Universidades e Institutos educativos Públicos.	Llegar al puesto 30 en el factor Comercio Internacional al 2030.	Reducir a 30% la informalidad de las PYMES al 2030. El 2016 el país tenía un 70% de informalidad en PYMES (SUNAFIL, 2016).	Erradicar la corrupción en el Estado Peruano al 2030. El índice de percepción de corrupción que actualmente tiene Perú es 35, ubicándose en el puesto 101 de 176 países (Transparency International, 2016).	Lograr estar entre los 30 primeros países del informe PISA para el 2030. Al 2016 el Perú se encuentra en el puesto 61.	Llegar al puesto 40 en infraestructura al 2030. Actualmente el país está situado en el puesto 59 (IMD, 2016).	Interconectar las bases de datos de las instituciones gubernamentales al 100% al 2030, para ocupar el puesto 35.	Ocupar el puesto 35 en productividad y eficiencia al 2030. Actualmente el país ocupa el puesto 55 en productividad y eficiencia (IMD, 2016)	Mejorar el Índice de Competitividad Regional de 65 a 84 al 2030. La banda de competitividad regional el 2016 fue de 20 a 74 (ICRP, 2016).	Descentralizar la capital y los poderes del Estado a Huánuco al 2030. Al 2016 Lima lidera los principales pilares (ICRP, 2016).
2	Implementar buenas prácticas en asuntos relacionados a la salud de calidad y seguridad ciudadana.	ya que el 2015 el país tenía 21.8% de pobreza (Banco Mundial, 2016)..	Al 2016 el país bordea los 3 millones de turistas (MINCETUR, 2016)..	Actualmente el país cuenta con el proyecto Startup Perú (Startup Perú, 2017).	Actualmente estamos en el puesto 56 (IMD, 2016).	Actualmente el país tenía un 70% de informalidad en PYMES (SUNAFIL, 2016).	Actualmente Perú es 35, ubicándose en el puesto 101 de 176 países (Transparency International, 2016).	Actualmente el país está situado en el puesto 59 (IMD, 2016).	Actualmente el país ocupa el puesto 55 en productividad y eficiencia (IMD, 2016)	Actualmente el país ocupa el puesto 55 en productividad y eficiencia (IMD, 2016)	Actualmente el país ocupa el puesto 55 en productividad y eficiencia (IMD, 2016)	Actualmente el país ocupa el puesto 55 en productividad y eficiencia (IMD, 2016)	Actualmente el país ocupa el puesto 55 en productividad y eficiencia (IMD, 2016)
3	Promover la inversión nacional y extranjera a través de adecuadas políticas.												
4	Emplear tecnologías eficientes para el uso adecuado y necesario en las Instituciones Públicas.												
5	Desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática.												
6	Oportunidad de acceso a una educación de calidad, competitiva para mayor cantidad de peruanos.												
7	Armonizar los intereses empresariales, para desarrollar la sociedad con una calidad de vida digna entre todos.												
8	Crear empleos dignamente remunerados y fomentando la creación de industrias con valor agregado.												
9	Posicionar al Perú como un destino turístico a nivel mundial y líder de la región.												
10	Distribución de energía eléctrica de una manera eficiente y segura.												
11	Aprovechamiento eficiente, responsable y sostenible de la diversidad biológica, asegurando una calidad ambiental adecuada para la vida saludable de las personas y el desarrollo sostenible del país.												
Estrategias													
FO 1	Crear beneficios tributarios a empresa multinacionales que implementen plantas tecnológicas en el país.	X			X						X		
FO 2	Creación de HUB en puertos de Pisco, Paita, y Matarani para abastecer la demanda del mercado asiático	X			X			X		X			
FO 3	Construir aeropuertos internacionales en las ciudades de: Piura, Iquitos, Trujillo, Arequipa y Tacna	X	X		X			X					
FO 5	Crear un centro Científico de Investigación y Desarrollo para captar inversión extranjera									X	X		
FA 3	Construir siderúrgicas en Marcona				X					X			
DO 1	Eliminar barreras burocráticas para facilitar la inversión extranjera y de infraestructura												
DO 2	Modernizar entidades gubernamentales con TI			X		X	X		X		X		
DO 6	Aumentar el presupuesto en educación al 20% para el 2020.			X		X	X	X			X		
DO 7	Crear acuerdos bilaterales entre las empresas y comunidades	X				X	X						
DO 9	Crear un área de asesoramiento de proyectos gubernamentales	X											X
DO 10	Crear en un Ministerio de Tecnología, Investigación y Desarrollo			X				X		X	X	X	
DO 11	Construir la carretera interandina, que una a las regiones andinas de norte a sur del Perú.	X	X		X			X					X

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

Tabla 50

## Matriz de Posibilidades de los Competidores de Perú SA

Estrategias Retenidas	Posibilidad de los competidores		
	Colombia	Chile	México
FO 1 Crear beneficios tributarios a empresa multinacionales que implementen plantas tecnológicas en el país.	El Estado está rechazando el artículo que las filiales y sucursales de las multinacionales se manejan de manera independiente con derecho también a trato tributario, por eso las multinacionales pagaran impuestos en una sola jurisdicción.	Firmó acuerdo para intercambiar información sobre operaciones con empresas multinacionales, les permitirá tener una visión general de las operaciones de estas compañías, distribución de territorios, actividad económica e impuestos que han pagado.	Ofrece muchas facilidades y subsidios a las empresas multinacionales, ofrece beneficios en pago del impuesto predial o extinción de ciertos gravámenes y tiene una ventaja competitiva por estar cerca de la economía de U.S.A.
FO 2 Creación de Hub en puertos de Pisco, Paita, y Matarani para abastecer la demanda del mercado asiático	Por su ubicación geográfica con el canal de Panamá, las grandes navieras buscan puertos con infraestructura y economía de escala, cuentan con sus principales puertos con capacidad instalada de 302.6 millones de toneladas por año, se espera que hasta el 2030 se incrementara la capacidad con 174 millones de toneladas por año.	Cuentan con siete puertos principales, tres de ellos con alto índice de conectividad como: Iquique, San Vicente y Valparaíso, es de proveer que repotenciaran sus demás puertos: Arica, Mejillones, San Antonio y Lirquén,	Por su posición estratégica, cuenta con tráfico de naves de norte y sur, la posición de los puertos de Lázaro y Manzanillo es ideal para conectar con las rutas de Asia y cuentan con ventajas en costos y congestiónamiento con puerto de U.S.A.
FO 3 Construir aeropuertos internacionales en las ciudades de: Piura, Iquitos, Trujillo, Arequipa y Tacna.	Se está invirtiendo 790 Millones de USD para invertir en la renovación de los 16 principales aeropuertos, con esta inversión crecerá los números de pasajeros de 34.1 millones del 2016 a 54 millones para el 2025.	Se construirá el nuevo Aeropuerto Internacional Arturo Merino, durante los próximos cuatro años se construirá nuevo terminal, para el cual se invertirá 900 millones de dólares, su inauguración será el 2020 y se espera con esto incrementar de 15 a 30 millones de pasajero al año.	Se está implementando el nuevo aeropuerto internacional de la ciudad de México por un monto de 3 mil millones de USD, la construcción terminara el 2020 contara con un aforo de 68 millones de pasajeros.
FO 5 Crear un Centro Científico de Investigación y Desarrollo para captar inversión extranjera	Cuenta con cuatro centros científicos; Centro Internacional de Física sede en Bogotá, Centro Internacional de Entrenamiento e Investigación Médica con sede en Cali, Centro de Investigaciones Biológicas con sede en Medellín y Corporación para la Investigación de la Corrosión con sede en Bucaramanda, estas asociaciones tienen como objetivo consolidar el desarrollo institucional de los centros autónomos de Investigación y Desarrollo Tecnológico.	Desarrollo Centro de Investigación Científico Tecnológico para la Minería [CICITEM] su visión es consolidar como un Centro de Investigación y Científico Tecnológico, referente nacional para la industria minera y sectores productivos nacionales, se encargara del impulsar el desarrollo de la región de Antofagasta. También cuenta con Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica [CONICIT] su principal objetivo es potenciar el desarrollo económico de Chile a través de financiamiento substancial a largo plazo logrando un impacto interdisciplinario en I + D.	Se implementó Centros Públicos CONACYT que ayudan a generar conocimientos científicos y promover la solución a problemas nacionales, su visión es impulsar y fortalecer el desarrollo científico y la modernización tecnológica.
FA 3 Construir Siderúrgica integrada en Marcona aprovechando la producción de Hierro de la zona	Se encuentra a cargo de cinco empresas que son: Acerías Paz del Río, Gerdau Diaco, Sidoc, Sidenal y Ternium, se espera un crecimiento de mercado en un 25% para el 2020. Tiene el proyecto Siderúrgico más moderno de Sudamérica, la empresa es Deacero Colombia realizado por una asociación colombiano y mexicano, la futura planta está en la ciudad de Barranquilla y costara 200 millones de dólares..	El país atraviesa problemas actuales ya que las empresas siderúrgicas producen 1, 671 Tn, pero la industria chilena: minería e infraestructura consume 3,644 Tn, teniendo que importar para cubrir su demanda interna, el principal proveedor de Acero es China. El proyecto de expansión de Gerdau por 200 millones de dólares fue suspendido ya que la producción de esta planta fue reduciendo en los últimos años, se prevé que su gobierno tome medidas de corto plazo para que frene la importación de Aceros de China.	Apoyado en su gran industria automatizar, el sector siderúrgico se fortalecerá con el proyecto de la trasnacional japonesa JFE, este proyecto tendrá una inversión de 270 millones de dólares, será finalizado el 2019 y tendrá una producción de 400 mil toneladas de plancha de acero al año.
DO 1 Eliminar barreras burocráticas para facilitar la inversión extranjera y de infraestructura	El país cuenta con iniciativas de simplificación administrativa para la eliminación de barreras burocráticas, se apoyan en cuatro pilares: racionalizar los tramites y procedimiento administrativo, facilitar y promover el uso de las tecnologías de informática, hacer más eficiente la gestión de las entidades públicas para dar una ágil respuesta a las solicitudes y promover en las entidades la confianza en los ciudadanos.	Cuenta con la modernización de la gestión pública de Chile, destaca en la región la aplicación del concepto de gobierno electrónico. El portal gubernamental tiene más de 300 mil visitas mensuales, se puede obtener toda clase de información e incluso se puede realizar muchos trámites, como declaración de impuestos a la renta.	Es uno de los países con más complejidad para el desarrollo corporativo para ser más atractivos a la inversión, el Banco Mundial cataloga a México como la más difícil de hacer negocios según su reporte de "Doing Business"
DO 2 Modernizar entidades gubernamentales con TI	Atraviesa el Estado por una modernización a través de la implementación de Tecnología Informática y desarrollo de herramientas informáticas orientadas a fortalecer los servicios e interacción de la administración pública	Cuenta con un plan de desarrollo tecnológico en las principales entidades gubernamentales que facilitan la interacción que tienen el ciudadano con el gobierno	Tiene planes de invertir en el Gobierno Electrónico, para mejorar las relaciones entre los ciudadanos, empresas y el gobierno, se está incorporando documentos electrónicos para las organizaciones gubernamentales e industria privada
DO 6 Aumentar el presupuesto en educación al 20% para el 2020.	Actualmente es el sector que tiene mayor presupuesto con 19%, se espera un incremento hasta 21% para el 2020	Actualmente es el sector de educación tiene mayor presupuesto con 18.2% en relación al presupuesto nacional.	En los últimos años los gastos públicos del Estados en todos los sectores tuvieron una reducción, de igual forma la educación tuvo un recorte de 12%.
DO 7 Crear acuerdos bilaterales entre las empresas y comunidades	Actualmente no cuenta con acuerdos bilaterales entre las empresas y comunidades.	Actualmente no cuenta con acuerdos bilaterales entre las empresas y comunidades.	Actualmente no cuenta con acuerdos bilaterales entre las empresas y comunidades.
DO 9 Crear un área de asesoramiento de proyectos gubernamentales	No cuenta con una organización que apoya el emprendimiento.	Cuenta el organismo Cooperación de Fomento de la Producción [CORFO] ejecuta políticas gubernamentales en el medio empresarial, creando las condiciones para lograr construir una sociedad de oportunidades.	Cuenta con apoyo y fondo gubernamentales para la creación de proyectos y empresas creativas, por la mayor ventaja competitiva.
DO 10 Crear en un Ministerio de Tecnología, Investigación y Desarrollo	Cuenta con el desarrollo de un Ministerio de Investigación, Desarrollo e Innovación [MINTIC]	Se aprobó un Proyecto de Ley para la creación del Ministerio de Ciencias y Tecnología, se espera que en septiembre del 2017 entre en vigencia	Cuenta con un Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, esta entidad promueve importantes acuerdo de traslado de información con USA.
DO 11 Construir la carretera interandina, que una a las regiones andinas de norte a sur del Perú.	Cuenta con una red vial deficiente y unos accesos de territorios dificultosos	Cuenta con una importante red vial principal que unos a las principales ciudades, pero aun con una deficiente red vial interurbana.	Tienen una adecuada infraestructura vial, con autopistas que unen a las principales ciudades, los puntos de mejora son la escasez de desarrollo vial que sufre México DF.

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

cuenta con un gran potencial financiero y un crecimiento sostenible de la industria, esta matriz sugiere formular estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos. Con la matriz BCG se aprecia que los productos mineros se encuentran en el cuadrante interrogante y la estrategia para llevar a ser estrella es ampliar su participación de mercado que se logara la implementación los nuevos proyectos mineros y con respecto a sector turismo se aprecia que tiene un crecimiento de mercado pero se tiene poca participación de mercado, se tiene que fortalecer el programa marca Perú y mejores en infraestructura. En la matriz MIE Perú SA se ubica en el VIII cuadrante, este cuadrante recomienda plantear estrategias de diversificación, es por eso que plantear beneficios tributarios para que las grandes transnacionales implementen sus plantas ayudará a este fin, no solo mejorar la fuerza laboral, sino también ser capaces de exportar productos con valor agregado.

Las estrategias planteadas cumplen con los requerimientos de la Matriz de Rumelt y además están alineadas a los objetivos de largo plazo y están llevan cumplir la visión. Sin embargo, para aplicarlas adecuadamente, se deben considerar a los competidores, en nuestro caso analizamos a los cuatro países miembros de la Alianza del Pacífico y ver las posibles medidas que tomaran frente a nuestras estrategias.

## Capítulo VII: Implementación Estrategia

El proceso estratégico ubica a Perú SA en una posición agresiva, ya que cuenta con fortaleza financiera y tiene ventajas competitivas en sus sectores económicos, por esta razón se plantearon como prioridad las estrategias de: integración vertical, desarrollo de mercado, aventura conjunta, penetración de mercado, desarrollo de producto y reingeniería, estas estrategias se formularon para el desarrollo del país. Se apoya en cinco pilares: (a) turismo posicionarse con el principal foco turístico del pacífico sur, (b) industrializar principales sectores productivos para dinamizar la economía produciendo producto con valor agregado, (c) educación logrando que los colegios públicos obtengan un estándar de calidad competitiva, (d) fomentar a Perú como un centro científico, (e) creación de un Ministerio Tecnología e Investigación y Desarrollo y finalmente ser un país donde las empresas trasnacionales puedan invertir en plantas tecnológicas en ciudades estratégicas que ayude a dinamizar sus economías.

A continuación el procesos corresponde a la dirección e implementación de la puesta en marcha de las estrategias, tiempos en que se tienen que ejecutar las estrategias para Perú SA, también se plantearan los objetivos de corto plazo, esto tendrán una relación con los objetivos de largo plazo, para alcanzar la visión de Perú SA aplicando un correcto uso de las estrategias seleccionados dentro del proceso estratégico. Las estrategias alcanzadas son 12 y están orientadas a estrategias externas y están orientadas hacia el desarrollo del país.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Después de formular la visión y la misión, los objetivos de largo plazo, son los que establecen objetivos finales, estos se soportan mediante la suma de los objetivos de corto plazo, la gerencia tiene que promover un equilibrio entre los OLP, OCP y las estrategias. La importancia de los OCP radica en: asignar recursos, se centra en el rendimiento, motiva el desarrollo de las estrategias, se utiliza como indicadores de evaluación y funcionan como

medidas de monitoreo. Es importante asignar recursos financieros, logísticos, humanos y tecnológicos necesarios. En la Tabla 51 se muestra los objetivos de corto plazo para Perú SA

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La asignación de recursos está relacionada con: la recaudación de los tributos internos, la balanza comercial, inversiones de empresas internacionales y dinamismo del consumo interno. En la Tabla 52 se enumeran las entidades gubernamentales que otorgaran recursos a los objetivos de corto plazo propuestos.

## 7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas se orientan a determinar las estrategias que conducirán a alcanzar la visión propuesta para Perú SA. Las principales políticas que están relacionadas con las estrategias son:

1. Implementar beneficios tributarios a las empresas internacionales que agreguen valor agregado a nuestros productos.
2. Implementar lineamientos de Estado para poder afianzarnos como el principal centro portuario del pacífico sur.
3. Implementar lineamientos de Estado que ayude a nuestro potenciar el turismo.
4. Desarrollar centros científicos en investigación y desarrollo que ayude a potenciar a la inversión extranjera.
5. Crear lineamientos para afianzar nuestros recursos energéticos.
6. Implementar lineamientos de prevención para acontecimientos de desastres naturales.
7. Modernizar nuestras entidades gubernamentales para tener un Estado ágil y eficiente
8. Implementar lineamientos para el sector educativo, para potenciar este sector.
9. Desarrollar proyectos de mejoras viales en todo el país, que ayude a ampliar su

capacidad de los principales aeropuertos, autopistas de comunicación terrestre entre ciudad y vías férreas de comunicación.

#### **7.4 Estructura de la Organización**

Las entidades gubernamentales que se requiere nuestra estructura organizacional para Perú SA se puede apreciar en la Figura 61, esto ayudará en lograr las estrategias trazadas, a continuación se explica cuáles son sus principales funciones:

1. Ministerio de Tecnología, Investigación y Desarrollo: Se requiere desarrollar una entidad gubernamental en donde fomente los proyectos de investigación y desarrollo, brinde soporte a las empresas tecnológicas multinacionales para invertir en plantas productivas y laboratorios, a fin de generen alianzas entre las empresas y universidad para fomentar carreras tecnológicas e investigación.
2. Oficina de coordinación de Estrategias de Comercio Exterior.- Esta oficina pertenecer dentro del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, esta entidad gubernamental desarrollara estrategias para incentivar inversión de empresas transnacionales.
3. Organismo de competitividad y transformación del País.- Es necesario implementar un organismo autónomo, ejecutor de políticas públicas que promueva la productividad de sectores económicos del país, como sus principales pilares infraestructura, gobierno, empresas y personas.
4. Organismo anticorrupción estatal Será una entidad independiente, donde se pueda fiscalizar y controlar actos de corrupción dentro de los poderes del Estado, organismos constituciones autónomos, gobiernos regionales y locales.

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

Las estrategias realizadas en el FODA como por ejemplo: construir una Siderúrgica en Marcona, se realizaron de manera en donde los principales grupos de interés logren ser

beneficiados, otorgando empleo a las personas de la ciudad, fomentar empleos indirectamente a la actividad y desarrollar un polo económico más. Con respecto a la estrategia de fomentar que las empresas extranjeras inviertan en plantas tecnológicas, también se les exigirá que cumplan con instalar plantas donde no cuenten con impacto social negativo ni ecológico, por el contrario dinamicen la economía en las ciudades que serán instaladas y cuenten con proveedores locales.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Los cambios de presidente de la nación por periodo de cinco años, hacen que cambien la hoja de ruta que cada gobierno tiene, hace difícil objetivos de largo plazo para Perú. Para lograr nuestra visión para el 2030, es necesario que los siguientes dos gobiernos logren coincidir en la misma hoja de ruta, podrán cambiar los implementadores de las estrategias pero estas tienen que continuar. Por otro lado, es necesario un desarrollo de mano de obra especializada en los principales sectores productivos queremos tener para el 2030, es por eso que el “Ministerio de Educación” se puedan implementar las estrategias en este sector para tener alumnos de alta calidad.

## **7.7 Gestión del Cambio**

La gestión de aplicación de las estrategias definidas genera cambios culturales y estructurados; esto requiere que el cambio se ha instalado correctamente y en partes a fin de no abrumar y alejar a los miembros del proyecto. Las estrategias diseñadas en el marco del Capítulo VI y los cambios estructurales que se describen en este capítulo socavan el sistema actual para aceptar y actuar en su nombre. Ante ello, es necesario promover la participación de la población en las decisiones del gobierno, las estrategias de integración horizontal hacia adelante ayudará a impulsar y dinamizar la economía, hay que estar muy atento a las posibles negativas de los líderes en las ciudades donde se implementaran las nuevas plantas de las empresas transnacionales que estarían invirtiendo en el Perú.

Tabla 51

## Matriz de Objetivos de Corto Plazo para Perú SA

PILAR	OLP	OCP
Financiero	OLP1: Reducir a 5% la pobreza al 2030, ya que el 2015 el país tenía 21.8% de pobreza (Banco Mundial, 2016).	OCP1.1 Invertir en las principales actividades económicas de cada región e impulsar la inclusión social en cada una de estas actividades. OCP1.2 Devolver al 2018 momentáneamente las facultades administrativas de fondos, inversión, proyectos al gobierno central de esas cuatro regiones. De tal forma desarrollar con mayor rapidez proyectos que beneficien a la población OCP1.3 Crear convenios con empresas que se logren instalar con sus plantas de producción en las regiones más pobres, los cuales gozaran beneficios tributarios. OCP1.4 Crear el programa "yo lo hago" para la construcción de viviendas económicas con todos los servicios básicos en las regiones más pobres del país.
	OLP2: Incrementar el ingreso de turistas al país a 6 millones para el 2030. Al 2016 el país bordea los 3 millones de turistas (MINCETUR, 2016).	OCP2.1 Al 2020 crear y fomentar ferias gastronómicas al interior del país con no menos de 2 ferias por región. Teniendo como prioridad Tumbes, Piura, Tacna y Puno por compartir cercanía fronteriza con países vecinos. OCP2.2 Al 2022 realizar ferias de gastronomías de alta envergadura en los países de la UE. OCP2.3 Crear clúster turísticos al interior del país, agrupando regiones aledañas de tal forma se repotencien la atracción por ellas. OCP2.4 Al 2019 crear la unidad de fiscalización del servicio turístico que controle el nivel de servicio brindado al turista. OCP2.5 Emitir una ley que complemente la N°29230 de "obras por impuestos" donde se brinde beneficios tributarios para toda inversión privada en la mejora de infraestructura turística. OCP2.6 Mejorar el servicio y capacidad hotelera al 2021, en promedio tener una tasa de crecimiento de 10% al año.
	OLP3: Crear programas de emprendimiento en todas las Universidades e Institutos educativos Públicos. Actualmente el país cuenta con el proyecto Startup Perú (Startup Perú, 2017).	OCP3.1 Difusión del programa Start Up Perú en el 100% de colegios y universidades del país al 2021. OCP3.2 Alianzas entre el 100% de universidades tecnológicas y programas de Start UP del país al 2019 OCP3.3 Crear alianzas con las entidades financieras para otorgar tasas preferenciales a emprendimientos de Start Up al 2019
	OLP4: Llegar al puesto 30 en el factor Comercio Internacional al 2030. Actualmente estamos en el puesto 56 (IMD, 2016).	OCP4.1 Concretar el acuerdo comercial bilateral con la India para el 2020 OCP4.2 Aplicar políticas de protección y beneficios a las industrias nacionales, de tal forma evitar el dumping de las grandes economías con el ingreso de sus productos OCP4.3 Incrementar nuestra exportación de productos no tradicionales a Asia en 50% para el 2020
	OLP5: Reducir a 30% la informalidad de las PYMES al 2030. El 2016 el país tenía un 70% de informalidad en PYMES (SUNAFIL, 2016).	OCP5.1 Lograr que las multas y sanciones por parte de la SUNAT a las grandes empresas se ejecuten al 100%, de tal forma demostrar a las Pymes que existe igualdad de fiscalización. OCP5.2 Desde el 2018 difundir cursos online de buenas prácticas de gestión tributaria a las universidades e institutos técnicos, de tal forma generar la sensibilización de la importancia de tributar a los futuros empresarios. OCP5.3 Desde el 2018 implementar capacitaciones a pymes de tal forma obtengan operaciones eficientes según el rubro al que se dirigen, con el fin de optimizar sus utilidades.
Personas	OLP6: Erradicar la corrupción en el Estado Peruano al 2030. El índice de percepción de corrupción que actualmente tiene Perú es 35, ubicándose en el puesto 101 de 176 países (Transparency International, 2016).	OCP6.1 Incluir los delitos por corrupción dentro del Estado como traición a la patria, los mismos que serán sancionados con la pena máxima según la legislación. OCP6.2 Eliminar la re-elección inmediata de congresistas OCP6.3 Incluir nuevamente el curso de Educación cívica a la curricula escolar, considerando el tema de valores y ética desde los niveles primarios hasta secundario.
	OLP7: Lograr estar entre los 30 primeros países del informe PISA para el 2030. Al 2016 el Perú se encuentra en el puesto 61.	OCP7.1 Realizar pruebas de Razonamiento Matemático y Verbal de manera trimestral en los centros educativos estatales entre el 3er y 6to de primaria desde plataformas digitales OCP7.2 Incrementar el sueldo magisterial de forma progresiva hasta un 100% al 2030 OCP7.3 Crear concursos regionales de conocimiento entre los centros educativos estatales, de tal forma incentivar la competencia y el acompañamiento al programa de concursos educativos. OCP7.4 Crear plataforma educativa virtual para profesores del sector público donde sean permanente capacitados y evaluados. Con enfoque a una futura evaluación magisterial.
	OLP8: Llegar al puesto 40 en infraestructura al 2030. Actualmente el país está situado en el puesto 59 (IMD, 2016).	OCP8.1 Construir una nueva carretera central alterna que permita la conexión de Lima - Oroya - Huancayo, al 100 % para el año 2027. OCP8.2 Construir nueva carretera que une Trompetero a Nauta, esta carretera conectara la ciudad de Iquitos al Perú, se construirá al 100% el 2021. OCP8.3 Construcción del tren de cercanía Pisco-Lima al 100% para el 2024. OCP8.4 Construcción del tren de cercanía Lima-Huacho, al 100% para el 2027. OCP8.5 Construir línea 3 del metro de Lima del 2019 al 2021. OCP8.6 Construir línea 4 del metro de Lima del 2021 al 2024. OCP8.7 Construir línea 5 del metro de Lima del 2024 al 2027. OCP8.8 Construir línea 6 del metro de Lima del 2027 al 2030. OCP8.9 Construir el 100% de la segunda pista de aterrizaje del aeropuerto internacional de Lima al 2021. OCP8.10 Construir un anillo vial periférico en la ciudad de Lima para el 2021. OCP8.11 Ampliar la capacidad de los puertos más importantes del país, Matarani, Pisco, Callao, Paita, Chimbote, Trujillo, Huacho; para el 2025 OCP8.12 Desarrollar al 2019 un plan de contingencia de transporte marítimo y fluvial ante la destrucción de carreteras, considerando el uso de cabotaje como medio de transporte, de tal forma no se detengan los abastecimientos de productos de primera necesidad e insumos para las grandes industrias con cercanía a la costa.
	OLP9: Interconectar las bases de datos de las instituciones gubernamentales al 100% al 2030, para ocupar el puesto 35. Actualmente el país ocupa el puesto 56 en el factor de integración de TI (IMD, 2017).	OCP9.1 Al 2021 implementar de infraestructura tecnológica a todas las entidades gubernamentales de tal forma mantener la comunicación e intercambio de información on-line. OCP9.2 Al 2020 Elaborar un proceso tecnológico que consolide los sistemas informáticos de las distintas entidades gubernamentales OCP9.3 Promover campañas a la ciudadanía indicando que todos los trámites son electrónicos hasta que no sea menor al 80% de la totalidad de trámites.
	OLP10: Ocupar el puesto 35 en el factor de productividad y eficiencia al 2030. Actualmente el país ocupa el puesto 55 en productividad y eficiencia (IMD, 2016)	OCP10.1 Implementar convenios con empresas privadas que brinden equipos de automatización a los procesos productivos del sector agroindustrial y harina de pescado para el 2023. OCP10.2 Hacer un acuerdo con las empresas Toyota, Hyundai, Nissan, para la construcción de plantas automotrices en la ciudad de Pisco para el 2021 OCP10.3 Hacer un acuerdo con la empresa Pfizer para la construcción de un laboratorio farmacéuticos en la ciudad de Huacho para el 2022 OCP10.4 Hacer un acuerdo con la empresa Intel para la construcción plantas de Microprocesadores en la ciudad de Huánuco para el 2024 OCP10.5 Hacer un acuerdo con la empresa Caterpillar para la construcción de una planta ensambladora de maquina pesada en la ciudad de Matarani para el 2023 OCP10.6 Hacer un acuerdo con la empresa Siemens para la construcción de plantas de equipos eléctricos (motores y transformadores) en la ciudad de Chiclayo para el 2023
Procesos	OLP11: Mejorar el Índice de Competitividad Regional de 65 a 84 al 2030. La banda de competitividad regional el 2016 fue de 20 a 74 (ICRP, 2016).	OCP11.1 Reducir el país a 10 macro regiones, reagrupar a las ya existentes de tal forma generar sinergia y mejores resultados en los índices de competitividad. OCP11.2 Construir hospitales de alta complejidad nivel III en las 10 macro regiones, estandarizando las redes de salud a nivel macro regional de tal forma no exista la necesidad de trasladarse a la capital OCP11.3 Crear y priorizar las carreras universitarias acorde a la principal actividad económica dentro de las macro regiones
	OLP12: Descentralizar la capital y los poderes del Estado a Huánuco al 2030. Al 2016 Lima lidera los principales pilares (ICRP, 2016).	OLP12.1 Definir a la ciudad de Huánuco como la nueva capital del Perú para el 2020. OLP12.2 Mover los poderes del Estado (ejecutivo, legislativo, judicial) para el 2022. OLP12.3 Mejorar la infraestructura del Aeropuerto David Figueroa para el 2024. OLP12.4 Mejorar la autopista entre las ciudades de la Oroya y Huánuco para el 2028.

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

Tabla 52

## Matriz de Recursos para Perú SA

	OCP	Recursos
OCP1.1	Invertir en las principales actividades económicas de cada región e impulsar la inclusión social en cada una de estas actividades.	MEF
OCP1.2	Devolver al 2018 momentáneamente las facultades administrativas de fondos, inversión, proyectos al gobierno central de esas cuatro regiones. De tal forma desarrollar con mayor rapidez proyectos que beneficien a la población	Congreso de la República
OCP1.3	Crear convenios con empresas que se logren instalar con sus plantas de producción en las regiones más pobres, los cuales gozaran beneficios tributarios.	MEF
OCP1.4	Crear el programa "yo lo hago" para la construcción de viviendas económicas con todos los servicios básicos en las regiones más pobres del país.	MVCS
OCP2.1	Al 2020 crear y fomentar ferias gastronómicas al interior del país con no menos de 2 ferias por región. Teniendo como prioridad Tumbes, Piura, Tacna y Puno por compartir cercanía fronteriza con países vecinos.	MINCETUR
OCP2.2	Al 2022 realizar ferias de gastronomías de alta envergadura en los países de la UE.	MINCETUR
OCP2.3	Crear clúster turísticos al interior del país, agrupando regiones aledañas de tal forma se repotencien la atracción por ellas.	MINCETUR
OCP2.4	Al 2019 crear la unidad de fiscalización del servicio turístico que controle el nivel de servicio brindado al turista.	MINCETUR
OCP2.5	Emitir una ley que complementa la N°29230 de "obras por impuestos" donde se brinde beneficios tributarios para toda inversión privada en la mejora de infraestructura turística.	Congreso de la República
OCP2.6	Mejorar el servicio y capacidad hotelera al 2021, en promedio tener una tasa de crecimiento de 10% al año.	MINCETUR
OCP3.1	Difusión del programa Start Up Perú en el 100% de colegios y universidades del país al 2021.	MINEDU
OCP3.2	Alianzas entre el 100% de universidades tecnológicas y programas de Start UP del país al 2019	MINEDU
OCP3.3	Crear alianzas con las entidades financieras para otorgar tasas preferenciales a emprendimientos de Start Up al 2019	Superintendencia de Banca y seguros
OCP4.1	Concretar el acuerdo comercial bilateral con la India para el 2020	MINISTERIO RREE
OCP4.2	Aplicar políticas de protección y beneficios a las industrias nacionales, de tal forma evitar el dumping de las grandes economías con el ingreso de sus productos	Congreso de la República
OCP4.3	Incrementar nuestra exportación de productos no tradicionales a Asia en 50% para el 2020	MINCETUR
OCP5.1	Lograr que las multas y sanciones por parte de la SUNAT a las grandes empresas se ejecuten al 100%, de tal forma demostrar a las Pymes que existe igualdad de fiscalización.	SUNAT
OCP5.2	Desde el 2018 difundir cursos online de buenas prácticas de gestión tributaria a las universidades e institutos técnicos, de tal forma generar la sensibilización de la importancia de tributar a los futuros empresarios.	SUNAT
OCP5.3	Desde el 2018 implementar capacitaciones a pymes de tal forma obtengan operaciones eficientes según el rubro al que se dirigen, con el fin de optimizar sus utilidades.	PRODUCE
OCP6.1	Incluir los delitos por corrupción dentro del Estado como traición a la patria, los mismos que serán sancionados con la pena máxima según la legislación.	Congreso de la República
OCP6.2	Eliminar la re-elección inmediata de congresistas	Congreso de la República
OCP6.3	Incluir nuevamente el curso de Educación cívica a la curricula escolar, considerando el tema de valores y ética desde los niveles primarios hasta secundario.	MINEDU
OCP7.1	Realizar pruebas de Razonamiento Matemático y Verbal de manera trimestral en los centros educativos estatales entre el 3er y 6to de primaria desde plataformas digitales	MINEDU
OCP7.2	Incrementar el sueldo magisterial de forma progresiva hasta un 100% al 2030	MINEDU
OCP7.3	Crear concursos regionales de conocimiento entre los centros educativos estatales, de tal forma incentivar la competencia y el acompañamiento al programa de concursos educativos.	MINEDU
OCP7.4	Crear plataforma educativa virtual para profesores del sector público donde sean permanentemente capacitados y evaluados para el 2018. Con enfoque a una futura evaluación magisterial.	MINEDU
OCP8.1	Construir una nueva carretera central alterna que permita la conexión de Lima - Oroya - Huancayo, al 100 % para el año 2027.	MTC
OCP8.2	Construir nueva carretera que une Trompetero a Nauta, esta carretera conectara la ciudad de Iquitos al Perú, se construirá al 100% el 2021.	MTC
OCP8.3	Construcción del tren de cercanía Pisco-Lima al 100% para el 2024.	MTC
OCP8.4	OCP8.4 Construcción del tren de cercanía Lima-Huacho, al 100% para el 2027.	MTC
OCP8.5	Construir línea 3 del metro de Lima del 2019 al 2021.	MTC
OCP8.6	Construir línea 4 del metro de Lima del 2021 al 2024.	MTC
OCP8.7	Construir línea 5 del metro de Lima del 2024 al 2027.	MTC
OCP8.8	Construir línea 6 del metro de Lima del 2027 al 2030.	MTC
OCP8.9	Construir el 100% de la segunda pista de aterrizaje del aeropuerto internacional de Lima al 2021.	MTC
OCP8.10	Construir un anillo vial periférico en la ciudad de Lima para el 2021.	MTC
OCP8.11	Ampliar la capacidad de los puertos más importantes del país, Matarani, Pisco, Callao, Paita, Chimbote, Trujillo, Huacho; para el 2025	MTC
OCP8.12	Desarrollar al 2019 un plan de contingencia de transporte marítimo y fluvial ante la destrucción de carreteras, considerando el uso de cabotaje como medio de transporte, de tal forma no se detengan los abastecimientos de productos de primera necesidad e insumos para las grandes industrias con cercanía a la costa.	MTC
OCP9.1	Al 2021 implementar de infraestructura tecnológica a todas las entidades gubernamentales de tal forma mantener la comunicación e intercambio de información on-line.	CONCYTEC
OCP9.2	Al 2020 Elaborar un proceso tecnológico que consolide los sistemas informáticos de las distintas entidades gubernamentales	CONCYTEC
OCP9.3	Promover campañas a la ciudadanía indicando que todos los trámites son electrónicos hasta que no sea menor al 80% de la totalidad de trámites.	PCM
OCP10.1	Implementar convenios con empresas privadas que brinden equipos de automatización a los procesos productivos del sector agroindustrial y harina de pescado para el 2023.	PRODUCE
OCP10.2	Hacer un acuerdo con las empresas Toyota, Hyundai, Nissan, para la construcción de plantas automotrices en la ciudad de Pisco para el 2021	MEF
OCP10.3	Hacer un acuerdo con la empresa Pfizer para la construcción de un laboratorio farmacéuticos en la ciudad de Huacho para el 2022	MEF
OCP10.4	Hacer un acuerdo con la empresa Intel para la construcción plantas de Microprocesadores en la ciudad de Huánuco para el 2024	MEF
OCP10.5	Hacer un acuerdo con la empresa Caterpillar para la construcción de una planta ensambladora de maquina pesada en la ciudad de Matarani para el 2023	MEF
OCP10.6	Hacer un acuerdo con la empresa Siemens para la construcción de plantas de equipos eléctricos (motores y transformadores) en la ciudad de Chiclayo para el 2023	MEF
OCP11.1	Reducir el país a 10 macro regiones, reagrupar a las ya existentes de tal forma generar sinergia y mejores resultados en los índices de competitividad.	Congreso de la República
OCP11.2	Construir hospitales de alta complejidad nivel III en las 10 macro regiones, estandarizando las redes de salud a nivel macro regional de tal forma no exista la necesidad de trasladarse a la capital	MINSA
OCP11.3	Crear y priorizar las carreras universitarias acorde a la principal actividad económica dentro de las macro regiones	MINEDU
OLP12.1	Definir a la ciudad de Huánuco como la nueva capital del Perú para el 2020.	Congreso de la República
OLP12.2	Mover los poderes del Estado (ejecutivo, legislativo, judicial) para el 2022.	Congreso de la República
OLP12.3	Mejorar la infraestructura del Aeropuerto David Figuroa para el 2024.	MTC
OLP12.4	Mejorar la autopista entre las ciudades de la Oroya y Huánuco para el 2028.	MTC

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

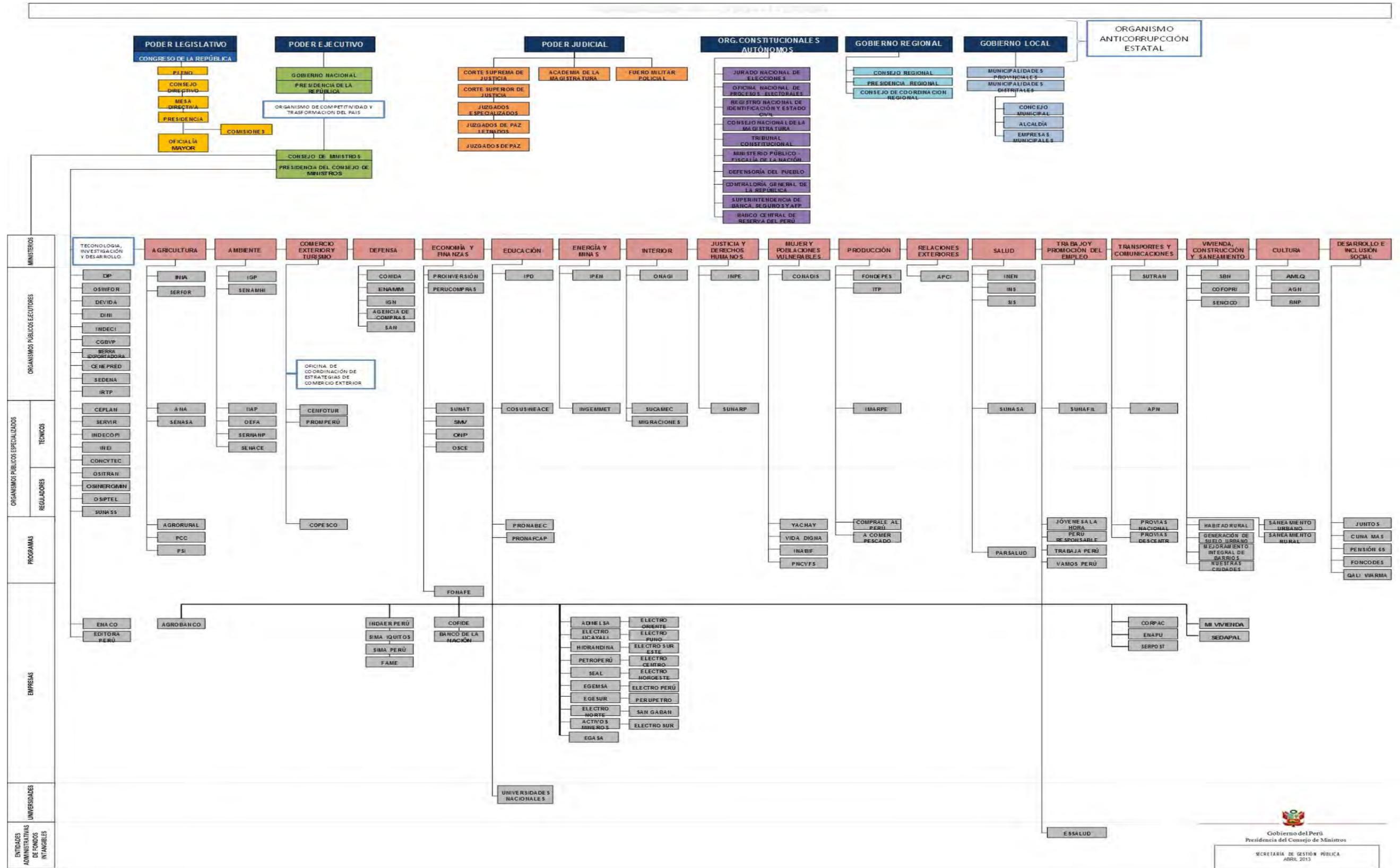
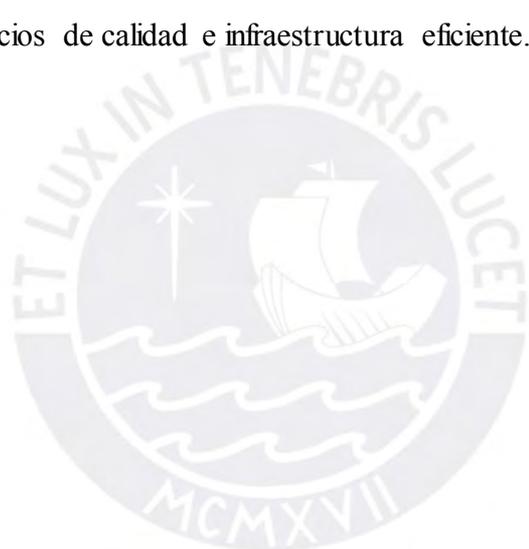


Figura 61. Nueva estructura organizacional de Perú SA.  
 Adaptado de "Organigrama del Estado peruano," por el Congreso de la República del Perú, 2013  
 ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/\\$FILE/estado.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/$FILE/estado.pdf)).

## 7.8 Conclusiones

Para implementar las estrategias propuesta en el FODA es importante incluir los objetivos de corto plazo, estos objetivos son desafiantes pero también son realizables en periodos propuestos. Para lograr el éxito para estas objetivos de corto plazo es necesario tener políticas de Estado consecuente con las estrategias, también es importante incorporar nuevas organizaciones a las entidades que ya se tiene para poder soportar la visión que se quiere conseguir para el 2030. Los pilares que se soportan para llegar a la visión son: tener una educación de calidad y accesible para todos los ciudadanos, lograr industrializar nuestras principales sectores productivos, conseguir que las empresas internacionales implementen plantas tecnológicas y llegar a triplicar los ingresos por el sector turismo desarrollando servicios de calidad e infraestructura eficiente.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

Al tener hoy un mundo totalmente dinamizado por la globalización y pretender mediante estrategias que un país como Perú SA consiga concretar su visión, es necesario que sus objetivos de largo o corto plazo deban tener una evaluación y control estratégico en todo momento, es decir, una evaluación continua. El control de los objetivos a corto plazo se hacen en base a cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera. Estas evaluaciones y controles brindarán los cambios y ajustes necesarios a realizar en las estrategias que permitirán alcanzar la visión del país.

#### 8.1.1 Aprendizaje Interno

Una de sus mayores debilidades de Perú SA es la carencia de conocimientos de diferentes tipos en las personas que lo habitan o como el de las empresas que la integran, es decir, falta de conocimiento en tecnología, debilidad técnica y académica de las personas y empresas. Pero además, para obtener empleados y compañías motivadas desde un punto de control interno estas deben de gozar de beneficios que impulsen su aprendizaje, de tal forma así evolucionen y puedan brindar un proceso óptimo donde finalmente puedan llegar a alcanzar la visión de país. En ese sentido, es necesario hacer seguimiento a métricas como el de mejoramiento de la educación y el desarrollo tecnológico a nivel nacional.

#### 8.1.2 Procesos

La perspectiva de procesos evalúa los indicadores que debemos tener en cuenta para conseguir satisfacer a los clientes y a la vez cuan excelentes deben ser los procesos para conseguirlos. Perú SA necesita inversión externa que promueva el desarrollo de tecnología a nivel nacional en sus diferentes industrias. Por lo que se busca seguir métricas que garanticen la generación de valor agregado o transformación a los productos que actualmente se exportan del sector minero, químico y agropecuario.

### **8.1.3 Clientes**

La percepción que tienen los actuales clientes respecto a los productos de Perú SA goza de buena aceptación. No tan así es de los servicios como del rubro hotelero y turismo que se brinda en el interior. Esta perspectiva permite que Perú SA mejore sus indicadores en el sector servicio, como es del turismo, y cómo este sector puede incrementar en el tiempo, acompañado de la mejora en infraestructura. Por otro lado, un indicador que muestre la apertura a más mercados internacionales, acuerdos comerciales bilaterales, donde sea del agrado de los productos actuales y los que cuenten con un valor agregado.

### **8.1.4 Financiera**

La siguiente perspectiva financiera hace referencia a la satisfacción que deben tener los accionistas de Perú SA, donde para este caso vienen a ser las diferentes empresas que lo conforman, que de conseguir beneficios financieros o resultados anuales positivos estarán aportando al PBI del país, y además las empresas a su vez son integradas por las personas, que buscan tener un salario que les permita tener una calidad de vida apropiada. Es por tal razón que un objetivo planteado busca eliminar el desempleo en el país.

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

El *Balanced Scorecard* no es exactamente una herramienta que sirva para el planeamiento estratégico, sino, es más una herramienta que permite el control estratégico ya sean de objetivos a corto o largo plazo que se enfocan en las estrategias que permitirán obtener la visión propuesta y por lo tanto, requiere indicadores de control para evaluar y medir (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 53).

### **8.3 Conclusiones**

Una vez que ya se encuentran dentro del Tablero de Control Balanceado los OLP, ordenados bajo un tipo de perspectiva y que estos a su vez impulsados con OCP, es necesario revisar los indicadores de cada uno de ellos periódicamente y de forma oportuna. En la

Tabla 53

## Tablero de Control Balanceado para Perú SA

Perspectiva	OCP	Objetivo a corto plazo	Indicador	Unidad	Responsable
Financiera (OLP 1). Reducir a 5% la pobreza al 2030, ya que el 2015 el país tenía 21.8% de pobreza (Banco Mundial, 2016).  (OLP4). Llegar al puesto 30 en el factor Comercio Internacional al 2030. Actualmente estamos en el puesto 56 (IMD, 2016).	OCP1.1	Invertir en las principales actividades económicas de cada región e impulsar la inclusión social en cada una de estas actividades.	personas integradas a las actividades económicas	Unidad	MEF
	OCP1.2	Devolver al 2018 momentáneamente las facultades administrativas de fondos, inversión y proyectos al gobierno central de esas regiones. De tal forma desarrollar con mayor rapidez proyectos que beneficien a la población.	Cumplimiento con la promulgación de la ley	en fecha establecida	Congreso de la república
	OCP1.3	Crear convenios con empresas que se logren instalar con sus plantas de producción en las regiones más pobres, los cuales gozaran beneficios tributarios.	# empresas instaladas en las regiones	Unidad	MEF
	OCP1.4	Crear el programa "yo lo hago" para la construcción de viviendas económicas con todos los servicios básicos en las regiones más pobres del país.	# de casas construidas por el mismo poblador.	Unidad	MVCS
	OCP4.1	Concretar el acuerdo comercial bilateral con la India para el 2020.	monto de exportación a la India / monto total de exportación	%	MINISTERIO RREE
	OCP4.2	Aplicar políticas de protección y beneficios a las industrias nacionales, de tal forma evitar el dumping de las grandes economías con el ingreso de sus productos.	medidas efectivas tomadas de protección	Unidad	Congreso de la república
	OCP4.3	Incrementar nuestra exportación de productos no tradicionales a Asia en 50% para el 2020.	porcentaje de incremento de exportación	%	MINCETUR
	OCP4.4	Concretar acuerdos comerciales con nuevos mercados para conseguir la diversificación de nuestras exportaciones con el apoyo de acuerdos público-privados Adex	concretos firmados y en marcha / año	Unidad	MINCETUR
Del cliente (OLP2). Incrementar el ingreso de turistas al país a 6 millones para el 2030. Al 2016 el país bordea los 3 millones de turistas (MINCETUR, 2016).	OCP2.1	Al 2020 crear y fomentar ferias gastronómicas al interior del país con no menos de 2 ferias por región. Teniendo como prioridad tumbes, Piura, Tacna y Puno por compartir cercanía fronteriza con países vecinos.	Cantidad de asistentes extranjeros a cada feria	Unidad	MINCETUR
	OCP2.2	Al 2022 realizar ferias de gastronomías de alta envergadura en los países de la UE.	Cantidad de asistentes a cada feria	Unidad	MINCETUR
	OCP2.3	Crear clúster turísticos al interior del país, agrupando regiones aledañas de tal forma se repotencien la atracción por ellas.	# turistas extranjeros / clúster turístico	Unidad	MINCETUR
	OCP2.4	Al 2019 crear la unidad de fiscalización del servicio turístico que controle el nivel de servicio brindado al turista.	índice de calidad alcanzado / servicio brindado	%	MINCETUR
	OCP2.5	Emitir una ley que complemente la N° 29230 de "obras por impuestos" donde se brinde beneficios tributarios para toda inversión privada en la mejora de infraestructura turística.	Cumplimiento con la promulgación de la ley	según fecha establecida	Congreso de la república
	OCP2.6	Mejorar el servicio y capacidad hotelera al 2021, en promedio tener una tasa de crecimiento de 10% al año.	incremento de capacidad hotelera / año	Ejecutado/programado	MINCETUR
Del proceso interno (OLP8). Llegar al puesto 40 en infraestructura al 2030. Actualmente el país está situado en el puesto 59 (IMD, 2016).  (OLP10). Ocupar el puesto 35 en el factor de productividad y eficiencia al 2030. Actualmente el país ocupa el puesto 55 en productividad y eficiencia (IMD, 2016)	OCP8.1	Construir una nueva carretera central alterna que permita la conexión de Lima - Oroya - Huancayo, al 100 % para el año 2027.	kilómetros por año	Km/año	MTC
	OCP8.2	Construir nueva carretera que une Trompetero a Nauta, esta carretera conectara la ciudad de Iquitos al Perú, se construirá al 100% el 2021.	kilómetros por año	Km/año	MTC
	OCP8.3	Construcción del tren de cercanía Pisco-Lima al 100% para el 2024.	avance de obra / año	%/año	MTC
	OCP8.4	Construcción del tren de cercanía Lima-Huacho, al 100% para el 2027.	avance de obra / año	%/año	MTC
	OCP8.5	Construir línea 3 del metro de Lima del 2019 al 2021.	km construidos/año	Km ejecutado/Km programado	MTC
	OCP8.6	Construir línea 4 del metro de Lima del 2021 al 2024	km construidos/año	Km ejecutado/Km programado	MTC
	OCP8.7	Construir línea 5 del metro de Lima del 2024 al 2027	km construidos/año	Km ejecutado/Km programado	MTC
	OCP8.8	Construir línea 6 del metro de Lima del 2027 al 2030	km construidos/año	Km ejecutado/Km programado	MTC
	OCP8.9	Construir el 100% de la segunda pista de aterrizaje del aeropuerto internacional de Lima al 2021	avance de obra / mes	% ejecutado/programado	MTC
	OCP8.10	Construir un anillo vial periférico en la ciudad de Lima para el 2021.	km construidos/año	Km ejecutado/Km programado	MTC
	OCP8.11	Ampliar la capacidad de los puertos más importantes del país, Matarani, Pisco, Callao, Paita, Chimbote, Trujillo, Huacho; para el 2025	avance de obra / semestre	% ejecutado/programado	MTC
	OCP8.12	Desarrollar al 2019 un plan de contingencia de transporte marítimo y fluvial ante la destrucción de carreteras, considerando el uso de cabotaje como medio de transporte, de tal forma no se detengan los abastecimientos de productos de primera necesidad e insumos para las grandes industrias con cercanía a la costa.	avance de obra / año	%/año	MTC
	OCP10.1	Implementar convenios con empresas privadas que brinden equipos de automatización a los procesos productivos del sector agroindustrial y harina de pescado para el 2023.	número de convenios firmado con PRODUCE	Unidad	PRODUCE
OCP10.2	Hacer un acuerdo con las empresas Toyota, Hyundai, Nissan, para la construcción de plantas automotrices en la ciudad de Pisco para el 2021	Monto inversión de la empresa	US\$	MEF	
OCP10.3	Hacer un acuerdo con la empresa Pfizer para la construcción de un laboratorio farmacéutico en la ciudad de Huacho para el 2022	Monto inversión de la empresa	US\$	MEF	
OCP10.4	Hacer un acuerdo con la empresa Intel para la construcción de plantas de Microprocesadores en la ciudad de Huánuco para el 2024	Monto inversión de la empresa	US\$	MEF	
OCP10.5	Hacer un acuerdo con la empresa Caterpillar para la construcción de una planta ensambladora de maquina pesada en la ciudad de Matarani para el 2023	Monto inversión de la empresa	US\$	MEF	

búsqueda de la aplicación de todas estas medidas, es necesario priorizar cada una de estas y conformar dentro de las propias organizaciones equipos que sepan responder ante los resultados de cada medida. Así también, se encuentren en la capacidad y con los recursos suficientes de poder reaccionar ante desviaciones no deseadas como resultado con beneficio de lograr el Plan Estratégico deseado.



## Capítulo IX: Competitividad de Perú SA

Si bien lo que se busca con este estudio y desarrollo del plan estratégico de Perú SA es transformar al país en uno altamente competitivo, tanto dentro de la región América al destacar entre sus principales competidores y por ende lograr trascender a nivel mundial; para tal fin, el único medio es el ser productivo. Para D'Alessio (2015) la productividad de un país, organización o industria debe ser el ratio más importante dentro de sus diferentes operaciones productivas, ya sean estos bienes o servicios, es decir generar el mayor resultado posible luego de usar de la manera más eficiente sus recursos.

### 9.1 Análisis Competitivo de Perú SA

Se menciona que hasta ahora no hay una definición exacta sobre la competitividad, pero se considera que una muy acertada es la que dio Porter donde el alto nivel de productividad de una organización logra demostrar el nivel de competitividad al usar de la mejor forma sus recursos humanos, los económicos y sus recursos naturales (D'Alessio, 2015). Dentro de las aproximaciones que existen sobre los análisis de la competitividad se tiene el Diamante de la Competitividad Nacional de Porter, donde se observa cómo desarrolla su competitividad, estas son: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad y finalmente (d) sectores relacionados y de apoyo.

#### 9.1.1 Condiciones de los factores

Dentro de las ventajas y/o fortalezas que se encuentran en el Perú es que tiene un gran territorio con 1,285'000,000 Km<sup>2</sup> y con casi 32 millones de habitantes donde un poco más de 9 millos se encuentran establecidas en la capital. El Perú tiene el privilegio de contar en sus fronteras a países altamente potenciales como clientes, por el norte limita con Ecuador y Colombia, con Brasil por el este, por el suroeste con Bolivia y finalmente al sur con Chile. Es muy importante resaltar además que Perú cuenta con la presencia de uno de los mares más ricos del mundo y que tiempo atrás logró ser potencia mundial. La diversidad climática es

una de las fuentes que a Perú le ha permitido tener una variedad de recursos en cada uno de sus departamentos, ya sean estos en la diversidad de la agricultura, especies en fauna, y otros recursos naturales para su explotación. Uno de sus puntos débiles es la poca infraestructura en general con la que no cuenta, ya sean vías terrestres, aeropuertos de mediana envergadura alrededor del país y puertos con poca capacidad de operación.

### **9.1.2 Condiciones de la demanda**

Como se mencionó anteriormente, su principal cliente actualmente es China como consumidor de mineral, que en los últimos años han significado un importante número de su PBI. Por otro lado, las exportaciones de productos manufacturados, textiles, agroindustrial son dirigidos a los Estados Unidos. Y un tercer gran cliente es la Unión Europea gracias al TLC firmado.

### **9.1.3 Estrategia, estructura y rivalidad de los países**

El Perú sigue siendo uno de los pocos países que pese a su actual desaceleración ha podido mantener su PBI con un ligero crecimiento, siendo la minería la que sigue destacando. El Perú por una falta de inversión pública y principalmente privada no ha logrado contar con una estructura variada de empresas que permitan transformar o generar valor a sus actuales materias primas. Predominando así un perfil más de exportador de materias primas en general. Una de sus notorias estrategias se encuentra en el turismo acompañado del buen momento gastronómico. En ese sentido el país viene trabajando con estrategias de marketing, marca Perú, para impulsar la visita extranjera y que este sea de mayor ticket. La variación del turismo entre el 2011 y 2015 subió de 6.4% a 6.9%.

### **9.1.4 Sectores Relacionados y de Apoyo**

Como ya se mostró anteriormente, en este sector se analizan las siguientes variables: (a) infraestructura, (b) estabilidad macroeconómica, (c) salud y educación básica, (d) educación superior y capacitación, (e) eficiencia de mercado, (f) eficiencia de mercado laboral, (g)

sofisticación de los mercados financieros, (h) disponibilidad tecnológica, (i) tamaño de mercado, (j) sofisticación empresarial e (k) Innovación. Se cuenta con la gran oportunidad de ser miembros de la OCDE, y si bien son muchas variables que son evaluadas, se está trabajando mucho en una de ellas, como el sector educación y la evaluación PISA.

Por otro lado, se tiene que en el último análisis según el Ranking Mundial de Competitividad 2017 donde se han evaluado a 63 países, en resultados generales el Perú ha descendido del puesto 54 en el 2016 al puesto 55 con un puntaje de 60.98. El país que lidera este ranking es Hong Kong con 100 puntos. Entre otros países de la región se tiene a Chile y Colombia en los puestos 35 y 54 respectivamente. Otros índices importantes evaluados en este ranking están: (a) Desempeño económico, en el puesto 50, (b) Eficiencia del Gobierno, el resultado de 43, (c) Eficiencia en los Negocios con 55 y (e) en Infraestructura muy rezagados en el 61 (ver Tabla 54).

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Perú SA**

Perú SA es un país que se caracteriza principalmente porque muchos de sus productos exportados carecen de valor agregado, es decir son recursos naturales o semiprocesados. Por lo tanto, lo peligroso de Perú SA como nación es que continúe con una estrategia que sólo tiene ventaja comparativa. Este tipo de ventajas suelen tener la mayoría de países que se encuentran en vías de desarrollo.

Las ventajas comparativas son aspectos que no generan mayor valor al producto o servicio y no generan un mayor interés, más sí el de ventajas competitivas que tiene un alto valor y apreciación por lo demás, el cual permitirá mayor crecimiento a la organización (D'Alessio, 2015). En ese sentido es claro buscar la innovación y proponer nuevas fórmulas que permitan el ingreso a nuevos mercados en el extranjero. Se analizan las Cinco Fuerzas de Michael Porter desde el punto de vista del mercado internacional y aplicado para los sectores más importantes del Perú.

Tabla 54

*Perú: Resultados por Factores*

Factor/ Sub factor	Año							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Desempeño Económico	28	20	26	32	46	50	50	50
Economía Domestica	37	35	37	33	32	51	45	44
Comercio Internacional	40	50	53	55	57	58	56	51
Inversión Extranjera	43	40	41	42	41	45	43	44
Empleo	7	5	12	9	14	16	26	26
Precios	17	5	9	27	49	31	37	37
Eficiencia del Gobierno	35	36	27	33	33	37	41	43
Finanzas Públicas	10	7	8	7	8	11	22	21
Política Fiscal	29	28	29	28	28	32	28	34
Marco Institucional	44	47	42	41	44	48	49	48
Legislación para Negocios	45	42	38	40	37	39	39	46
Marco Social	38	38	43	53	54	56	58	58
Eficiencia en los Negocios	42	39	40	41	43	50	50	55
Productividad y Eficiencia	40	47	47	52	50	50	55	58
Mercado Laboral	46	48	45	38	37	44	47	49
Finanzas	37	31	37	38	45	44	48	50
Practicas Gerenciales	48	44	40	47	48	51	52	56
Actitudes y Valores	36	33	32	26	35	40	41	50
Infraestructura	57	58	59	60	60	60	59	61
Infraestructura Básica	55	54	53	57	54	53	58	60
Infraestructura Tecnología	56	57	59	60	60	60	60	61
Infraestructura Científica	58	59	59	60	60	60	59	61
Salud y Medio Ambiente	46	48	46	47	47	48	49	51
Educación	51	55	55	55	58	59	58	58

*Nota.* Adaptado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2017,” por F. D’Alessio, y L. Del Carpio, 2017, p.8, Lima, Perú: Centrum Católica.

### 9.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Perú cuenta con diferentes tratados de libre comercio, donde exporta sus diferentes productos mineros y productos no tradicionales, como son: China (22.7%), Estados Unidos (20.7%), Brasil (5.1%), México (4.5%). Pero a la vez importa productos como: refinado de Petróleo (\$2,99 Miles de millones), Petróleo Crudo (\$2,77 Miles de millones), Coches (\$1,77 Miles de millones), Equipos de Radiodifusión (\$1,13 Miles de millones) y Computadoras (\$946 Millones).

### **9.2.2 Poder de negociación de los compradores**

Existe un alto poder de negociación en el mercado externo ya que así como Perú también hay otros países que venden los mismos productos. Las principales exportaciones del Perú son Mineral de cobre (\$6,93 Mil millones), Oro (\$5,86 Mil millones), Refinado de Petróleo (\$3,1 Mil millones), Cobre Refinado (\$1,85 Mil millones), Animales Harina y pellets (\$1,41 Mil millones) como se vio inicialmente. Los principales destinos de las exportaciones de Perú son: China (\$7,08 Miles de millones), los Estados Unidos (\$6,36 Miles de millones), Suiza (\$2,88 Miles de millones), Canadá (\$2,61 Miles de millones) y Brasil (\$1,63 Miles de millones).

### **9.2.3 Amenaza de los sustitutos**

En la actualidad cualquier producto puede fabricarse en cualquier ambiente ya sea natural o artificial, por lo que los productos sustitutos son algo muy común. Sin embargo la diversidad de productos goza de mucha particularidad en el mundo ya que no se pueden ubicar en otros países del mundo como los espárragos, la quinua, la palta, los arándanos, el café orgánico y otros de alto contenido nutricional. El Perú es un explotador recurrente para sus exportaciones de recursos naturales como de minerales y peces, así como lo hace también, Chile, Argentina y Bolivia.

Otro de sus productos que causa mucha aceptación en el mundo es su gastronomía, el cual marca una gran diferenciación con otros países, gracias a la variedad de nuestras especias sean logrado platos que son considerados “bandera”. Además Perú viene realizando movimientos a nivel global para seguir masificando y promoviendo la Marca Perú. El rubro textil es admirado por el algodón peruano que se obtiene, el cual está presente en las confecciones más finas y reconocidas en el mundo. La fibra de alpaca y vicuña son de las más caras en el mundo, una vez fabricada la pieza.

#### **9.2.4 Amenaza de los entrantes**

Las amenazas siempre se encontrarán presentes y más aún cada vez que se tengan acuerdos comerciales internacionales, donde en el peor de los casos puede afectar la industria interna con productos más baratos, siempre que el país no genere barreras de protección para su industria local.

#### **9.2.5 Rivalidad de los competidores**

Dependiendo del sector y producto el Perú tiene un competidor diferente. En el sector minero y con la exportación del cobre tenemos a Chile. Si se trata del café un referente competidor es Brasil. Si Perú se consolida como exportador de gas otro gran competidor de la región sería Bolivia, ya que posee yacimientos de gas en Jaguar X1, Huarcaya II, entre otros. Las economías de Chile, Perú, Colombia y México reúnen el 38% del PBI total de toda América Latina y el Caribe, siendo además desde un punto de vista global la octava economía del mundo.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Perú SA**

Para el Perú se pudo identificar los clústeres con mayor potencial, estos se separaron según sus principales sectores productivos, estos clústeres son la unión de empresas que cuentan con una identidad de negocio en un sitio geográfico común que puedan realizar sinergias entre ellas, son empresas que ya existen solo hay que incentivar su articulación.

Los principales clúster con potencial son: Minera del Centro (Junín, Cerro de Pasco y Lima), esta iniciativa ayudara al desarrollo de los minerales polimetálicos que son los que más yacimientos se tiene en esa zona, con esto se diversificará los productos mineros. El Clúster de la moda se aprovechara con el emporio comercial de Gamarra en Lima y los pelajes finos de camélidos que se encuentran en las ciudades del sur. Aprovechar el Clúster turístico que se puede formar en las ciudades cercanas a Cusco con potencial turístico como: Puno y Arequipa, para esto es importante mejorar la capacidad hotelera en estas

ciudades. En el Clúster energético del Sur aprovechar las reservas que tenemos con el Gas de Camisea, se tiene que construir centrales térmicas que aprovechen la generación de energía por gas y estas puedan ser ofrecidas a nuestros países vecinos y para finalizar plantear un clúster logístico que se posicione en los principales puertos del país como: Paíta, Callao, Pisco y Matarani, por la ubicación céntrica del Perú se convertirá un gran flujo comercial entre países de América de Sur y Asia.

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

Para Perú se logran identificar algunos potenciales clúster y que estrategias de forma conjunta podrían destacar mucho más: (a) Desarrollar un turismo zonal o circuitos turísticos, donde muchas regiones se encuentran más favorecidas en infraestructura pero no en atracciones, (b) alta calidad en conectividad del servicio telefónico, con el potencial de unir infraestructura y poner a disposición las antenas para que el servicio sea mejor, (c) eficiente sistema de transporte público, para la capital urge reordenar el sistema y es oportuno la conjunción de todos los actuales en uno estándar.

#### **9.5 Conclusiones**

En el presente capítulo se ha presentado el análisis competitivo de Perú SA donde se aprecia que el Perú goza de muchos recursos naturales que hacen de él su mayor potencial las ventajas comparativas, las cuales carecen de proceso y valor agregado. Se ha enfocado mucho en la exportación de minerales y productos no tradicionales. Es de mucho cuidado y considerado una falencia que la estrategia como país se mantenga en esta línea, ya que el éxito o la trascendencia a nivel mundial se darán si los productos transforman lo comparativo a competitivo. Por otro lado no se han identificado clúster en el país, más algunas oportunidades que podrían mejorar los servicios tanto interno y externo, como lo es el turismo.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Luego de desarrollar todas las etapas y pasos que conforman un plan estratégico, se procede a la generación de un resumen que permita plasmar el Plan Estratégico Integral (PEI) del país. El PEI indica lo más relevante del plan, y luego ayudará a determinar las conclusiones y las recomendaciones. Este plan nos permitirá lograr la visión; y finalmente se presentará una visualización del futuro para el Perú al 2030. Es imperativo que todos los sectores económicos del país se comprometan y sean parte de estas estrategias de colusión planteadas, ya que estos resultados beneficiaran al desarrollo económico del país en general.

### 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

La finalidad de este plan estratégico es constituirse como un elemento útil para la toma de decisiones a realizarse en los distintos sectores económicos del Perú. El Plan Estratégico Integral permite contrastar las Estrategias con los OLP y controlar el avance de las iniciativas estratégicas mediante el Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard). La información relacionada a Perú SA se muestra en el Plan Estratégico Integral (ver Tabla 56).

### 10.2 Conclusiones Finales

Se identificaron los siguientes ejes para el desarrollo de Perú SA: Turismo, Infraestructura, Energía y Exportaciones; las ventajas que el país posee dentro de los mismos son:

- La ubicación estratégica que cuenta Perú SA es fundamental para fomentar sus exportaciones, siendo necesario el invertir en sus instalaciones portuarias fomentando así la consolidación en el desarrollo del comercio exterior.
- Los sectores más importantes, como la minería, se observa que existe un portafolio de proyectos de inversión, que generarán una participación importante en la industria a nivel mundial.
- Es fundamental la educación en el Perú, es necesario fomentar carreras técnicas y

universitarias que vayan alienadas a los sectores más importantes que tiene cada región.

- Es trascendental desarrollar una visión a largo plazo para Perú SA un reconocimiento como país exportador de productos terminados, así como también, un país que invertirá en la educación de su población, fomentando la inversión privada y fomentando políticas claras.
- Se analizó que los principales pilares que Perú tiene que desarrollar para ser más competitivo son: Institución del gobierno, teniendo una ruta clara de gobierno a largo plazo, reduciendo el transfuguismo y corrupción. Educación primaria, este pilar se está desarrollando de forma lenta en el sector público: capacitando a los maestros, mejorando la infraestructura y actualizando los materiales educativos a un entorno moderno. Preparación tecnológica e innovación, este pilar se está desarrollando lentamente con iniciativas del gobierno mediante CONCYTEC, a pesar del esfuerzo realizado por las empresas privadas y programas internacionales, no son suficientes para impulsar una competitividad digital e investigación tecnológica a nivel mundial
- El crecimiento de la economía peruana en estos últimos años estuvo apoyado con los precios estables que tenían los principales minerales, estos entre el 2014 al 2016 sufrieron una reducción, produciendo una desaceleración de la economía peruana. Para que Perú logre tener un crecimiento sostenible, tiene que empezar a diversificar en sectores productivos que fomenten la exportación de productos terminados, utilizando innovación, investigación y tecnología para producir estos bienes.
- La infraestructura de carreteras en el Perú se encuentra por debajo del promedio de América Latina, lo cual evidencia la necesidad de incrementar y mejorar las

inversiones.

- El Ministerio de la Producción con su proyecto “Start Up Perú” promueve el emprendimiento, innovación y creación de empresas de alto impacto, apoya la creatividad e innovación de los peruanos de cara al mercado global, este proyecto otorga financiamiento a equipos de emprendedores y empresas jóvenes que desarrollan ideas de negocio.
- El Perú SA goza de una inmensa riqueza natural que en la actualidad solo explota y exporta. El siguiente paso es conseguir industrializar materias primas ser un país más industrializado.
- Con la matriz PEYEA Perú SA se ubica en el cuadrante agresivo, cuenta con un gran potencial financiero y un crecimiento sostenible de la industria, esta matriz sugiere formular estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos. Con la matriz BCG se aprecia que los productos mineros se encuentran en el cuadrante interrogante y la estrategia para llevar a ser estrella es ampliar su participación de mercado que logre la implementación los nuevos proyectos mineros y con respecto a sector turismo se aprecia que tiene un crecimiento de mercado pero se tiene poca participación de mercado, se tiene que fortalecer el programa marca Perú y mejorar en infraestructura.
- Para implementar las estrategias propuesta en el FODA es importante incluir los objetivos de corto plazo, estos objetivos son desafiantes pero también son realizables en periodos propuestos. Para lograr el éxito para estos objetivos de corto plazo es necesario tener políticas de Estado consecuente con las estrategias.
- Una vez que ya se encuentran dentro del Tablero de Control Balanceado los OLP, ordenados bajo un tipo de perspectiva y que estos a su vez impulsados con OCP, es necesario revisar los indicadores de cada uno de ellos periódicamente y de forma

oportuna.

- El análisis competitivo de Perú SA donde se aprecia que el Perú goza de muchos recursos naturales que hacen de él su mayor potencial las ventajas comparativas, las cuales carecen de proceso y valor agregado. Se ha enfocado mucho en la exportación de minerales y productos no tradicionales. Es de mucho cuidado y considerado una falencia que la estrategia como país se mantenga en esta línea, ya que el éxito o la trascendencia a nivel mundial se darán si los productos transformar lo comparativo a competitivo. Por otro lado no se han identificado clúster en el país, más algunas oportunidades que podrían mejorar los servicios tanto interno y externo, como lo es el turismo.

### 10.3 Recomendaciones Finales

Primero se tiene que implementar el Plan Estratégico propuesto para Perú SA, con los mecanismos y lineamientos para una lucha frontal contra la corrupción mediante el Organismo de Anticorrupción Estatal, para lo cual deben implementarse penas más severas, hacer cumplir las normativas que se generen para que la población pueda percibir de manera amplia y clara los cambios que se están suscitando, y lograr así que la población se sume a estos hechos en pro del país. Para lograr esto se deberá contar con personas con una reputación y pasado intachable, para evitar así posibles observaciones en el posterior desarrollo de sus funciones.

Es necesario buscar en primera instancia el desarrollo educativo y económico del país mediante el Ministerio de Educación y el Ministerio de Economía y Finanzas, entes gubernamentales mediante los cuales lograremos cumplir las propuestas hechas en el presente Plan Estratégico: ingreso de multinacionales, Hub, construcción de siderúrgicas, incremento del presupuesto en Educación, construcción de carreteras, logrando una mejora en el nivel educativo, el nivel competitivo sube y por ende mejoraremos en los índices calificados por el

programa internacional de alumnos “PISA”. Habiendo corregido y/o mejorado estos aspectos se podrá pasar al resto de planes propuestos en el Plan Estratégico.

Es imperioso desarrollar nuestra infraestructura en vías de comunicación mediante el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, ente que se encargará de interconectar la gama de recursos turísticos que necesitan ser aprovechados a nivel nacional, desarrollando las vías de comunicación (aéreo, marítimo, terrestre, ferroviario). Es necesario el desarrollo de más programas de emprendimiento en las instituciones educativas públicas para incentivar al desarrollo de unidades de negocio de rápido crecimiento, los mismos que a su vez dinamizarán la economía generando movimiento económico y creando puestos de trabajo, por ende una reducción en la pobreza nacional.

Se debe pasar de un enfoque de extracción de minerales a uno que agregue valor a los productos exportados mediante la Oficina de Coordinación de Estrategias y Comercio Exterior planteada en el presente trabajo, esta oficina logrará un mayor ingreso para el país y una balanza comercial positiva. Para lograr esto es imprescindible industrializar los procesos y realizar convenios con multinacionales que ya tienen el *know how* para el procesamiento de los distintos productos que exporta el país. Es necesario lograr que el mayor porcentaje de empresas tribute, esto solo se logrará cuando la sociedad vea que sus tributos son utilizados de manera óptima en los distintos servicios que el Estado brinda a la sociedad: salud, vías pavimentadas, buena educación pública, seguridad, servicios de agua y luz en el mayor porcentaje de hogares.

#### **10.4 Futuro del Perú SA**

En la Tabla 55 se detalla la propuesta de futuro para Perú SA. El Perú SA tiene todos los recursos y posibilidades para un desarrollo económico y social exitoso. Desarrollando los pilares de Economía, Empresa, Gobierno, Infraestructura y en especial “Educación” se logrará generar niveles adecuados para el bienestar de toda la población; lo cual dará como

Tabla 55

*Propuesta de Futuro para Perú SA*

	Objetivos a cumplir	Situación Actual 2016
Ser parte de la OCDE 	n/a	Miembro activo
Exportación 	36'100,000 \$	100'000,000 \$
Hubs 	n/a	Pisco, Paíta, Matarani.
Turismo 	3'000,000	6'000,000
Educación – PISA 	Puesto 61	Puesto 30
Reducción la informalidad 	70%	30%
Infraestructura 	Puesto 59	Puesto 40
Factor de integración de TI 	Puesto 56	Puesto 35
Reducción de la pobreza 	21.8%	5%

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2015. México D.F.; México Pearson

resultado un mejor índice para la medición como país. Para lograr este objetivo es necesario llevar a cabo este Planeamiento Estratégico, implementando un control y seguimiento permanente, y con los ajustes necesarios que requiera en su aplicación. Es necesario enfocarse siempre en dos escenarios, tanto en corto plazo para poder mitigar los problemas urgentes y principalmente el de largo plazo, ya que es la única forma de generar un cambio real, consistente y de trascendencia en el tiempo, el tiempo en el que se logre colocar al país con mejores índices de desarrollo económico y social, y en un futuro no muy lejano poder establecerse como una economía de ejemplo en la región, estable y con indicadores de crecimiento siempre positivos.





## Referencias

- Agencia Central de Inteligencia de Estados Unidos. (2017). *The World Factbook*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Amézquita. P. (2009). Principales indicadores de Corea del Sur. Un Ejemplo Exitoso de la Planeación Estatal. *Revista Diálogo de Saberes*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3224484.pdf>
- Arellano Marketing. (2016). *Estilos de vida en el Perú*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Asociados de Productores de cemento [ASOCEM]. (2017). *Informe mensual*. Recuperado de [http://www.asocem.org.pe/archivo/files/Informe%20Mensual/indicadores%20econ%C3%B3micos%20%202017\\_03.pdf](http://www.asocem.org.pe/archivo/files/Informe%20Mensual/indicadores%20econ%C3%B3micos%20%202017_03.pdf)
- Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2017a). *Plan Nacional de Desarrollo Portuario Agosto 2012*. Recuperado de <https://www.apn.gob.pe/site/wp-content/uploads/2016/03/pdf/QWULZKVC6W4NMPF0T1IOTFSJHGZIPR3S8LQY.pdf>
- Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2017b). Instalaciones portuarias. Recuperado de <https://www.apn.gob.pe/site/instalaciones-portuarias.aspx>.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Crecimiento del PBI*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Programa monetario de octubre del 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2016/presentacion-13-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016c). *Organismos Públicos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/sitios-de-interes/organismos-publicos.html>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016d). *Reporte de inflación, setiembre del 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016-sintesis.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016e). *Indicadores de Riesgo País*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2016/resumen-informativo-40-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Panorama actual y proyección macroeconómica 2017 – 2018*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b). *Reporte de inflación*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>

Banco Mundial. (2016a). *Desempleo total de la Población Activa Peruana*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=PE>

Banco Mundial. (2016b). *Porcentaje de pobreza en el Perú*. Recuperado de <http://povertydata.worldbank.org/poverty/country/PER>

Banco Mundial. (2016c). *Data*. Recuperado de <http://data.worldbank.org/indicador/IT.NET.USER.P2?locations=PE>

Banco Mundial. (2017a). *Índice de Gini*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=PE>

Banco Mundial. (2017b). *Gasto en Investigación y Desarrollo*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

Banco Mundial. (2017c). *Facilidad para hacer negocios en Perú*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru#trading-across-borders>

Cámara Chilena de Construcción. (2014). *Infraestructura Crítica para el desarrollo: bases*

- para un Chile integrado*. Recuperado de [http://www.cchc.cl/uploads/archivos/archivos/Infraestructura-Critica-para-el-Desarrollo\\_2014-2018.pdf](http://www.cchc.cl/uploads/archivos/archivos/Infraestructura-Critica-para-el-Desarrollo_2014-2018.pdf)
- Cámara de Comercio (2016). *El Presupuesto Público 2017 al Detalle*. Recuperado de [http://www.camara.lima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION742/ED\\_Digital\\_742.pdf](http://www.camara.lima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION742/ED_Digital_742.pdf)
- Central Intelligence Agency (2015). *Regional and world maps*. Recuperado de [https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook//graphics/ref\\_maps/political/jpg/world.jpg](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook//graphics/ref_maps/political/jpg/world.jpg)
- Centro de Investigación en Geografía Aplicada (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]. (2016). *Avances de la política sectorial en el marco de la política general del Gobierno, OCDE y la agenda 2030 a noviembre del 2016*. Recuperado de [http://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_/gore-ejecutivo-agenda/](http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/gore-ejecutivo-agenda/)
- Centrum. (2016). *La Corrupción se Puede Controlar*. *Revista Strategia*. Centrum Publishing.
- Centrum. (2016). *Perú, País OCDE al 2021 ¿Cómo se Logrará ese Objetivo? ¿Por qué? ¿Para qué?*. *Revista Strategia*. Centrum Publishing.
- Ciudad Saludable. (2016). *Publicaciones, material informativo*. Recuperado de <http://www.ciudadsaludable.org/publicaciones/libros-y-publicaciones.html>
- Comisión Chilena de Energía Nuclear. (2017). *Memoria Anual*. Recuperado de [http://www.cchen.cl/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=378&Itemid=191](http://www.cchen.cl/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=378&Itemid=191)
- Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional [COES]. (20117).

- Potencia efectiva por tipo de recurso*. Recuperado de <http://www.coes.org.pe/Portal/search?k=Potencia%20efectiva%20por%20tipo%20de%20recurso%20energ%C3%A9tico>
- Compañía de Investigación GFK. (2015a). *Informe sobre la confianza en la comunicación*. Recuperado de <http://www.gfk.com/es-pe/insights/press-release/informe-sobre-la-confianza-en-la-comunicacion/>
- Compañía de Investigación GFK. (2015b). *Estudio de opinión pública nacional - urbano rural*. Recuperado de [http://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/PE/GfK\\_OP\\_Octubre\\_2015-\\_Confianza\\_en\\_la\\_comunicacion\\_3.pdf](http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/PE/GfK_OP_Octubre_2015-_Confianza_en_la_comunicacion_3.pdf)
- Comunidad Andina. (2009). *Atlas de la dinámica del territorio andino: Población y bienes expuestos a amenazas naturales*. Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/predecan/doc/libros/atlas.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (2013). *Organigrama del Estado peruano*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/\\$FILE/estado.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/$FILE/estado.pdf)
- Congreso de la República de Perú (2017). *Constitución Política del Perú*. Recuperado de: <http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2017). *Evaluación de Parques Científicos y Tecnológicos en el Perú*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/informes/item/207-informe-n-3-modelos-para-la-implementacion-de-parques-cientificos-y-tecnologicos-en-el-peru>
- Consejo Nacional de Competitividad. (2016). *Índice de Desempeño Logístico 2016*. Recuperado de <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2016/08/%C3%8Dndice-de-Desempe%C3%B1o-Log%C3%ADstico->

2016.pdf

Consumo eléctrico se cuadruplicó en 20 años en Chile. (2015, 3 de agosto). *Diario La Tercera*. Recuperado de <http://www.latercera.com/noticia/consumo-electrico-se-cuadruplico-en-20-anos/>

Cooperación Regional Francesa para América del Sur. (2016). *Mapa político del Perú. Política administrativa de Perú*. Recuperado de <http://www.franceamsud.org/observatorio/index.php/es/recursos/15-frances/organisation-politico-administrative-des-differents-pays>

Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE]. (2016). *Análisis de la operación – colocaciones e inversiones*. Recuperado de <http://www.cofide.com.pe/COFIDE/conozca>

D'Alessio, F (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3th ed.). Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio, F., & L. Del Carpio (2016), *Estrategias para el desarrollo económico y Social del Perú*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

D'Alessio, F. (2016). *Notas de clase, dirección estratégica*. Archivo El Contexto Global y la Evaluación Externa, Centrum Católica.

D'Alessio, F., y Del Carpio, L. (2017). *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2017*. Lima, Perú: Centrum Católica.

D'Alessio, F., y Del Carpio, L. (2016). *Resultados Índice de Competitividad Regional 2016*. Lima, Perú: Centrum Católica.

D'Alessio, F., & J. Espinoza (2010). *Rutas hacia un Perú mejor. Qué hacer y cómo lograrlo*. Lima, Perú: Aguilar.

El Perú se ubica entre los países con alta deuda externa privada. (2016, 14 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-entre-paises-mayor-deuda-externa-america-latina-noticia-1871089>

- El Perú retrocedió tres posiciones en Índice de Percepción de la Corrupción. (2016, 3 de febrero). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/sector-publico/178332-el-peru-retrocedio-tres-posiciones-en-indice-de-percepcion-de-la-corrupcion/>
- Existen 212 conflictos sociales en el Perú, advierte la Defensoría del Pueblo. (2017). *La República*. Recuperado de <http://laRepública.pe/politica/854611-existen-212-conflictos-sociales-en-el-peru-advierte-la-defensoria-del-pueblo>
- Exportaciones no tradicionales de Perú a la Unión Europea crecieron 8%. (2017). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/exportaciones-no-tradicionales-peru-union-europea-crecieron-8-2184068>
- Federal Reserve of United States. (2017). *Economic Research*. Recuperado de <https://www.federalreserve.gov/econres.htm>
- García, M. (2002). *Crecimiento Económico en Corea del Sur*. Madrid: Ed Síntesis.
- Gómez, C., & Piñero, R. (1996). *La estrategia comercial de Corea del Sur: una retrospectiva*. Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/329/8/RCE8.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Empleo*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Ingresos*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/income/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento*. Boletín de análisis demográfico N° 36. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Sector comercio*.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-08-agosto-2016.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016d). *Tasa de Alfabetismo en el Perú*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/analfabetismo-y-alfabetismo-8036/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016e). *Exportaciones e Importaciones FOB real: 2012 – 2016*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n10\\_exportaciones-e-importaciones-ago2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n10_exportaciones-e-importaciones-ago2016.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e informática [INEI]. (2016f). *Perú en Cifras - Sociales*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e informática [INEI]. (2016g). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2016*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/pobreza2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza2016.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Evolución de la pobreza en el Perú*.

Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf)

Instituto Geofísico del Perú (2017). *Último reporte sísmico*. Recuperado de

<http://ultimosismo.igp.gob.pe/>

Instituto Nacional Geográfico. (2017). *Atlas Perú primera parte*. Recuperado de

<http://anyflip.com/bookcase/pktd>

- Instituto Peruano de Economía. (2017). *Publicaciones*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/productos-del-ipe>
- International Intitute for Management Development [IMD]. (2016) *IMD World Competitiveness Yearbook 2016* (p. 194). Lausanne, Switzerland: IMD.
- La economía del Perú entre las seis mejores del 2016. (2016, 7 de febrero). *La República*. Recuperado de <http://laRepública.pe/imprensa/economia/739355-la-economia-del-peru-entre-las-seis-mejores-del-2016-segun-los-analistas>
- Lampadia. (2016). *Documento de política fiscal*. Recuperado de: [http://www.lampadia.com/assets/uploads\\_documentos/5ff16-politica-fiscal-2016-2021.pdf](http://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos/5ff16-politica-fiscal-2016-2021.pdf)
- Las cinco medidas del paquete contra la corrupción. (2016, 18 de octubre). *El comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/ppk-estas-son-5-medidas-paquete-contra-corrupcion-noticia-1939791>
- Ley 29408. Ley General de Turismo. Congreso de la República del Perú (2009). Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29408.pdf>
- Made in China: Productos que compiten en calidad y bajos precios. (2015, 25 de abril). *Diario Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/mis-finanzas/made-in-china-productos-que-compiten-calidad-y-bajos-precios-2217436>
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Recuperado de <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b3157586;view=1up;seq=1>
- Mejía, J (2005). *El desarrollo de la sociología en el Perú*. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/soc/n14/a12n14.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017). *Misión y Visión*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/nosotros/mision-vision>
- Ministerio del ambiente [MINAM]. (2016). *Compendio de legislación ambiental Peruana*.

Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/legislaciones/minam-publica-compendio-de-legislacion-ambiental-peruana/>

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2017). *Misión y Visión*. Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/?el-ministerio=mision-y-vision>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016a). *Medición Económica*

*del Turismo*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\\_ECONOMICA\\_TURISMO\\_ALTA.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016b). *Evolución de la oferta*

*aérea y hotelera*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Evolucion\\_oferta\\_aerea\\_hotelera.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Evolucion_oferta_aerea_hotelera.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016c). *Acuerdos Comerciales*.

Recuperado de

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=150&Itemid=168](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=150&Itemid=168)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016d). *Exportaciones del Perú*.

Recuperado de [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2016/RM\\_Expo\\_Mayo\\_2016.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2016/RM_Expo_Mayo_2016.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017a). *Presentación*.

Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/presentacion/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017b). *Estadísticas*

*comerciales – Exportaciones*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/reportes-estadisticos/exportaciones/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017c). *Reporte mensual de*

*Comercio*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2017/RMC\\_Enero\\_2017.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2017/RMC_Enero_2017.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017d). *Ingreso de Divisas por Turismo*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/INGRESO\\_DE\\_DIVISAS\\_MINCETUR\\_BCRP.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/INGRESO_DE_DIVISAS_MINCETUR_BCRP.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017e). *Prendas de Alpaca y Vicuña son apreciadas por miles de personas en la feria Pure London, la más importante de Londres*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/prendas-de-alpaca-y-vicuna-son-apreciadas-por-miles-de-personas-en-la-feria-pure-london-la-mas-importante-de-londres/>

Ministerio de Cultura. (2017). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/informacioninstitucional/quienessomos>

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2017). *Misión, Visión, Políticas y Lema*. Recuperado de: <https://www.mindef.gob.pe/vision.php>

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS]. (2017a). *Evolución de la pobreza extrema*. Recuperado de [http://www.midis.gob.pe/dgsye/documentos/Bolet%C3%ADn\\_ODM\\_1.pdf](http://www.midis.gob.pe/dgsye/documentos/Bolet%C3%ADn_ODM_1.pdf)

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS]. (2017b). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://www.midis.gob.pe/index.php/es/nuestra-institucion/sobre-midis/quienes-somos>

Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2016). *Instituciones Educativas y Programas del Sistema Educativo*. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudesportlet/reporte/cuadro?anio=21&cuadro=367&forma=C&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudesportlet/reporte/cuadro?anio=21&cuadro=367&forma=C&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2016). *Ranking Mundial de Producción Minera*. Recuperado de [http://www.minem.gob.pe/\\_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=524](http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=524)
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2017a). *Anuario Minero Reporte Estadístico Perú 2016*. Recuperado de [http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIO S/2016/ANUARIO%20MINERO%202016.pdf\\_](http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIO%20S/2016/ANUARIO%20MINERO%202016.pdf_)
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2017b). *2015 - Evoluciones en el Sector Eléctrico – preliminar*. Recuperado de [http://www.minem.gob.pe/\\_publicacion.php?idSector=6&idPublicacion=517](http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=6&idPublicacion=517)
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2017c). *Misión, Visión, Objetivos Generales*. Recuperado de [http://www.minem.gob.pe/\\_detalle.php?idSector=10&idTitular=270&idMenu=sub266&idCateg=224](http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=10&idTitular=270&idMenu=sub266&idCateg=224)
- Ministerio del Interior [MININTER]. (2017). *Quiénes Somos*. Recuperado de <https://www.mininter.gob.pe/content/qui%C3%A9nes-somos>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos [MINJUS]. (2017). *Visión y Misión*. Recuperado de <https://www.minjus.gob.pe/vision-y-mision/>
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP]. (2017). *Misión y Visión Sectorial*. Recuperado de <http://www.mimp.gob.pe/homemimp/mision-vision.php>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2016). *Evolución del Sector Construcción*. Recuperado de <http://www3.vivienda.gob.pe/Destacados/estadistica.aspx>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2017a). *Anuario Estadístico Pesquero y Acuícola*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-pesca-2015.pdf>

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2017b). *Acerca del Ministerio*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/ministerio/acerca-de>

Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (2016). *Objetivos Estratégicos Generales*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/home.aspx>

Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (2017). *Misión Institucional y Visión*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/ministerio.aspx#mision>

Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile (2017). *Inversiones de Chile en el Exterior*. Recuperado de <http://chile.gob.cl/peru/es/asuntos-comerciales/para-invertir-en-chile/inversiones-de-chile-en-el-exterior/>

Ministerio de Salud del Perú. (2016). *Establecimientos del sector Salud*. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/indicadoresSalud/recursos/establecimientos/ESTABMacros.asp?00>

Ministerio de Salud [MINSA]. (2017). *Misión y Visión del MINSA*. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/index.asp?op=4#Institucional>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2017). *Visión y Misión*. Recuperado de <http://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2017a). *Mapa ferroviario*. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_ferrocarriles/mapa\\_ferroviano.html](http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_ferrocarriles/mapa_ferroviano.html)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2017b). *Infraestructura aeroportuaria*. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica\\_civil/empresas\\_certificadas/Aerodromos.html](http://www.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica_civil/empresas_certificadas/Aerodromos.html)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2017c). *Nosotros*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/nosotros/index.html>

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2017d). *Programa de Inversión 2011-2016 Gestión Estratégica-Corredores Logísticos (2017)*. Recuperado de [http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/Plan%20Inversiones-v7\\_3%20\(23oct11\).pdf](http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/Plan%20Inversiones-v7_3%20(23oct11).pdf)
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2017). *Misión, visión y valores*. Recuperado <http://www.vivienda.gob.pe/ministerio/mision-vision-y-valores>
- Noticia 360: Perú es uno de los países más informales del mundo. (2015, 23 de enero). *RPP Noticias*. Recuperado de: <http://rpp.pe/lima/actualidad/noticia-360-peru-es-uno-de-los-paises-mas-informales-del-mundo-noticia-762514>
- Organización de las Naciones Unidas. (2017). United Nations Development Programme Human Development Reports. *Índice de Desarrollo Humano*. Recuperado de <http://hdr.undp.org/es/data#>
- Organización de Países de Exportación de Petróleo. (2017). *OPEC – Monthly Oil Market Report*. Recuperado de [http://www.opec.org/opec\\_web/static\\_files\\_project/media/downloads/publications/MOMR%20April%202017.pdf](http://www.opec.org/opec_web/static_files_project/media/downloads/publications/MOMR%20April%202017.pdf)
- PENTUR. (2016). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR\\_Final\\_JULIO2016.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)
- Presidencia de la República del Perú. (2017). *Organización del Despacho Presidencial*. Recuperado de <https://www.presidencia.gob.pe/organizacion>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2017). *Misión y Visión*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/mision-vision/>
- Profesionales Técnicos: Demanda insatisfecha es de casi 200,000 mil al año. (2016, 8 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/profesionales->

tecnicos-demanda-insatisfecha-casi-200000-al-ano-2162776

Programa de Evaluación Internacional de Estudiantes. (2015). *Pisa 2015*. Recuperado de <https://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus-ESP.pdf>

Propuestas para revisar la legislación laboral. (2016, 2 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/ministro-alfonso-grados-presento-19-propuestas-revisar-legislacion-laboral-2176269>

PWC. (2016). *Doing business and investing*. Recuperado de <http://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/doing-business-2016.pdf>

¿Qué efectos tendrán la seguridad jurídica y las inversiones en Perú con respecto a las presidenciales? (2016, 26 de mayo). *Diario Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/opinion/2016/05/26/5746db71ca4741d64c8b4634.html>

Santander. (2017). *Singapur – Política y Economía*. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/singapur/politica-y-economia>

Sepa ha cuanto llegan las cifras por contrabando en el Perú. (2015, 21 de julio). *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/sepa-cuanto-llegan-las-cifras-por-contrabando-en-el-peru>

Sistema de Reserva Federal (2017). *About the Federal Reserve System*. Recuperado de <https://www.federalreserve.gov/aboutthefed/structure-federal-reserve-system.htm>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2014). *Infraestructura*. Recuperado de <http://www.comexperu.org.pe/infraestructura.aspx>

Sociedad nacional de Industrias. (2015). *Perú mantiene puesto 90 en ranking global de tecnología*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/?p=3100>

StartUp Perú. (2017). *Acerca de Startup Perú*. Recuperado de <http://www.startup.pe/acerca.html>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2016). *Normas legales*

- aduaneras*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/aduanera/index.html>
- Superintendencia Nacional de Fiscalización [SUNAFIL]. (2016). *Informe para la transferencia de gestión de fiscalización laboral – SUNAFIL*. Recuperado de [http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/transferencia2011\\_2016/RCM1-4.pdf](http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/transferencia2011_2016/RCM1-4.pdf)
- Superintendencia Nacional de Migraciones. (2016). *Ingreso y salida de ciudadanos peruanos*. Recuperado de <https://www.migraciones.gob.pe/estadisticas/1%203%206%20MM%20PERUANOS%20-%202016%20PAIS%20MOV.pdf>
- Tanaka, M. (2006). *El sistema de partidos realmente existente en el Perú*. Recuperado de <http://cies.org.pe/es/investigaciones/descentralizacion-y-modernizacion-del-estado/el-sistema-de-partidos-realmente>
- Transparency Internacional (2016). *Índice de Percepción de la Corrupción 2016 de Transparency International*. Recuperado de [http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/01/tabla\\_sintetica\\_ipc-2016.pdf](http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/01/tabla_sintetica_ipc-2016.pdf)
- World Economic Forum. (2016a). *The Global Competitiveness Report 2016 – 2017*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)
- World Economic Forum. (2016b). *Pilares competitivos*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#economy=PER>
- World Economic Forum. (2016c). *Key Indicators*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/economies/#indexId=NRI&economy=PER>
- World Economic Forum. (2017). *Report of countries*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015->

2016/economies/#economy=KOR

Yamamoto, J (2015). *Profesor de Psicología Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/noticia-360-peru-es-uno-de-los-paises-mas-informales-del-mundo-noticia-762514>



**Apéndice A: Director de Investigación y Profesor Investigador en el Área Académica de Operaciones, Logística y TICS de CENTRUM Católica**

Entrevistado: Ricardo Pino, Director de Investigación y Profesor Investigador en el Área Académica de Operaciones, Logística y TICS de CENTRUM Católica

Organización: CENTRUM Católica Graduate Business School

Asistentes: Jackeline Thorne.

Fecha: 02 de junio de 2017

Lugar: CENTRUM Católica

Se le pregunto al Profesor Pino si es posible llegar hacer líderes en la venta de energía eléctrica y gas natural, el profesor Ricardo Pino nos mencionó que el plan de 2030 es quizá si llevadero siempre y cuando hubiera reservas hasta ese año, mientras tanto, lo que nosotros tenemos son caídas de agua, es la energía más barata, es un potencial seguro. El gas es de una sola vez, se usa y se agota. Es posible que exista mucho más gas por explorar y cada reserva que se encuentre te dará para más años, también, debemos pensar qué tipo de energía se usará más, ya que el gas se usa para vehículos y en viviendas. Qué pasaría si tecnológicamente se producirían celdas solares que te den energía económica, si quieren hacer pie en producciones de energía estoy de acuerdo, pero no sé si ustedes saben o tienen conocimiento sobre la (Represa de Itaipú), ubicado en la frontera Brasil y Paraguay, es un proyecto que hicieron los dos países en la frontera, tiene nueve turbinas de las cuales 8 son para Brasil y 1 para Paraguay, y esa es la diferencia de necesidades.

Entonces si nosotros queremos ser líderes habría que estudiar bien el campo a Chile, y Ecuador, a quienes le vamos a poder vender también pero nos indicó que ello no sé si significaría ser líder respeto del gas, ya que se puede exportar a todo el mundo y la energía eléctrica no. Ya que necesita ser conducida por cable y solo se podría mandar a los países vecinos.

Al finalizar nos sugirió analizar cuanto se pueden generar en ventas y que representa eso para nosotros es decir; digamos que en el Perú logren hacer una inversión para que dupliquemos la generación de energía o encontramos tanto gas como para explotar todo, ya que la situación está cubierta por la energía que tenemos, en conclusión, saber de cuanto de presupuesto estamos hablando.



## Apéndice B: Director de CENTRUM Futuro

Entrevistado: Luis Del Carpio, Director de CENTRUM Futuro.

Organización: CENTRUM Católica Graduate Business School

Asistentes: Jackeline Thorne

Fecha: 02 de junio de 2017

Lugar: CENTRUM Católica

Buscamos tener una reunión con el profesor Luis del Carpio para conocer su punto de vista sobre la competitividad del Perú en el ranking internacional y la importancia de los pilares que involucra dicha evaluación.

Nos comentó la importancia de exportar productos con valor agregado, enfatizando que dicho valor agregado es el exportar productos peruanos en una calidad orgánica, mostrando su ventaja natural, ya que la importancia se encuentra en la cadena logística, y no en colocarle vidrio o frasco con algún tipo de conservante. Actualmente nos encontramos exportando harina de pescado, pero carecemos de una eficiencia y competitividad ya que no somos un país industrializado.

Por otro lado nos recomendó sobre los cambios radicales que necesita Perú, entre los principales se encuentra la educación que deberá ser más asequible para todos, no debería lucrarse de ello, asimismo se debería potencializar las carreras técnicas. Asimismo nos mencionó que somos últimos en infraestructura en el mundo, es importante contar con una buena infraestructura, hacer cambios en las principales vías de transporte del Perú es necesario interconectar al país de manera transversal, las interoceánicas eran la opción, lamentablemente las hicieron pasar por lugares donde nadie vive y nadie pasa, con relación al aeropuerto Jorge Chávez nos mencionó que es necesario descentralizarlo.

Por otro lado nos señaló que es necesaria una reforma radical dentro del Poder Judicial, siendo importante que las inversiones lleguen a Perú, al no contar con las

condiciones de respaldo de un poder judicial que lo respalde, las inversiones no se concretizaran porque llegará a existir algún problema nadie va a defender su marca, su patente e inversión.



## **Apéndice C: Ex Ministro de Estado en la Cartera de Vivienda, Construcción y Saneamiento**

Entrevistado: Francisco Dumler, Ex Ministro de Estado en la cartera de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Organización: CENTRUM Católica Graduate Business School

Asistentes: Frank Valverde Noel

Fecha: 02 de junio de 2017

Lugar: Coffee Bene

En su experiencia como Ministro de la cartera de Vivienda y Construcción, quisimos saber sus opiniones y comentarios sobre el crecimiento y planificación urbana, como generar más opciones para la descentralización de la capital Lima y si un sistema inteligente de aprobaciones de presupuestos podría implementarse en el sector público.

A la primera pregunta realizada sobre cómo el crecimiento de la ciudad de Lima ha sido desordenada y si esto obedece alguna falta de planificación urbana o a la no proyección de la demografía en la ciudad, respondió que la planificación no responde al crecimiento como ciudad más si al crecimiento migratorio que se está dando desde provincias del Perú a la capital, el cual es aproximadamente 200,000 personas por año. Una ciudad como Lima no debe concentrar todos sus servicios que obliguen a las personas a desplazarse al centro, es necesario generar micro ciudades en los extremos de la capital como en Ancón o Pucusana. Por lo que una planificación no solo sería para Lima, sino además planificar la retención de capital humano en provincias. Compara además la Ciudad de New York, donde la densidad demográfica no impide la calidad de servicio a sus habitantes ya que el sistema de transporte o medios de comunicación al ser eficientes hacen que esto sea posible

Por otro lado, a nuestro comentario de cómo entender que regiones que tuvieron muchos recursos como Cajamarca, sean hoy uno de los más pobres, más aun cuando la

minera Yanacocha llegó a representar inclusive el 1.3 del PBI del país. Ante ese comentario mencionó que si bien las empresas no están obligadas a desarrollar o mejorar las infraestructuras del pueblo, si existe un programa de obras por impuestos, citando a otra compañía como ejemplo a Antamina. Lo importante de esto es que dichas obras también generen oportunidades de empleos a las empresas locales y no tanto a otras extranjeras de alto nivel. Ante la posibilidad de implementar un sistema inteligente de aprobaciones presupuestales en el ámbito estatal con el fin de reducir los trámites burocráticos, él vio un inconveniente ante la presencia de demasiados stakeholders al momento de realizar un proyecto, ya que intervienen diferentes tipos de organizaciones e identidades del estado donde antes de aprobar montos es necesario aprobar informes técnicos de factibilidad.



### **Apéndice D: Ex Presidente de Directorio en PERUPETRO S.A**

Entrevistado: Daniel Antonio Saba, Ex Presidente de Directorio en PERUPETRO S.A

Organización: CENTRUM Católica Graduate Business School

Asistentes: Frank Valverde Noel

Fecha: 02 de junio de 2017

Lugar: CENTRUM Católica

Buscamos tener una reunión con el profesor Daniel Saba para conocer su punto de vista sobre algunas estrategias que hemos planteado en nuestro PEA, como la posibilidad de que Perú pueda desarrollarse como un país exportador de gas y/o venta de energía eléctrica.

Nos respondió que si se trata de vender energía eléctrica ante la actual situación de Perú que cuenta con exceso, la única sería Chile y con respecto a la posibilidad de ser exportadores de gas, hay que considerar que hasta el momento se cuenta garantizado yacimientos hasta el año 2042 y que el plazo es corto si se trata de invertir en buscar y extraer, por lo tanto es necesario acelerar proyectos de exploración. En la actualidad existe un contrato con México de exportación de gas pero que el mismo aumento del consumo interno impediría continuar con un proceso de exportación. No ve factible realizar una inversión exclusiva de un proyecto de tendido de redes de gas hacia el sur con el fin de generar electricidad para la venta a Chile, más aun cuando el proyecto inicial era llevar gas al sur para instalar empresas petroquímicas pero la disminución del precio de este recurso imposibilitó la continuación. También mencionó que es una oportunidad que el estado participe como socio de los grandes proyectos pensando en las utilidades que hoy por hoy las grandes empresas están percibiendo. A la vez, se deben mejorar las estrategias de negociación con las comunidades de tal forma no pedir futuros proyectos de extracción minera.

### **Apéndice E: Ex Director de la Cámara de Comercio de Lima**

Entrevistado: Ricardo Alcázar, Ex Director de la Cámara de Comercio de Lima

Organización: CENTRUM Católica Graduate Business School

Asistentes: Jackeline Thorne

Fecha: 02 de junio de 2017

Lugar: CENTRUM Católica

Concertamos una reunión con el Ex Director de la Cámara de Comercio de Lima, Ricardo Alcázar, nos recomendó que para dar inicio el plan estratégico Perú SA tiene que estar alienado al sistema que se encuentra establecido dentro de las directivas existentes en el Centro de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], y si la misión es parte de los países miembros de la OCDE, tenemos que considerar los pilares de la OCDE que van a permitir elaborar las estrategias adecuadas para el presente trabajo.

Con relación a la propuesta establecida por el grupo, en la creación de un Ministerio de Tecnología, Innovación y Desarrollo, consideró que existen muchos ministerios y la salida ante ello es mejor un organismo del Estado que tienen autonomía propia. Ante ello lo recomendado es potencializar el CONCYTEC.

Se planteó la propuesta de eliminar las barreras burocráticas existentes en el País, lo que sugirió fue una implementación horizontal en el Estado mediante un sistema *e-government*, lo que generara una transparencia interestatal en beneficio a la Población, por esta transformación digital a fin de facilitar todos los tramites administrativos.

Lo principal en el sistema educativo, es capacitar a los profesores e invertir en una mejorar las universidades públicas, con relación a cambiar el idioma oficial del castellano al ingles considero es necesario e importante realizar dicho cambio, sobre la dificultad de no encontrar una cantidad apropiada de profesores de ingles, nos indicó que ello no seria un problema si se aplica un sistema como el que brinda Open English, lo que tenemos que

resolver es la banda ancha de internet.

Con relación a los servicios de salud que se brinda actualmente, es necesario enfocarse en temas preventivos y mejorar los sistemas de atención que existen actualmente, no necesariamente el construir hospitales, sino mejorar el manejo de los hospitales. Otro punto necesario de cambiar es el tema de inseguridad y las medidas drásticas que deben aplicarse, como por ejemplo reactivar los centros penitenciarios en lugares alejados y privatizarlos. Finalmente, nos recomendó respecto al Poder Judicial es la digitalización en toda la entidad.

