

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Región Piura

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

PRESENTADA POR

Christian Gamero Gutiérrez

Justina Martínez Coronel

Christian Tello de la Puente

Angela Valencia Ramírez

Asesor: Jorge Benzaquen de las Casas

Santiago de Surco, agosto de 2018

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Nuestra familia y amigos por su apoyo incondicional en este trabajo. Esta tesis nos ayuda a investigar de manera dedicada y aportar a la provincia de Piura.

Todos nuestros profesores de CENTRUM Católica, quienes con sus conocimientos, experiencias, exigencias y gran motivación nos alentaron a cumplir los objetivos de enseñanzas trazados y nuestros sueños profesionales.

Dedicatorias

A mis padres, que con su esfuerzo y apoyo han posibilitado que hoy esté aquí.

Christian Gamero

A mis padres y a toda mi familia por el apoyo que me dan día a día frente a los retos que me proponga.

Justina Martínez

A mi esposa y a mi hija, que son el motor que me impulsa a seguir adelante, por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional que hacen posible que pueda llegar a cumplir una de mis metas.

Christian Tello

A mi padre, por impulsarme a crecer y quien siempre me decía que el estudio era la única herencia que me iba a dejar; a mi madre y a mi hermana por todo el empuje y empeño que me transmitieron para hacer la maestría.

Angela Valencia

Resumen Ejecutivo

La región Piura constituye un eje económico importante para el Perú pues posee un alto potencial de desarrollo económico en los sectores de hidrocarburos, minería, agricultura y pesca, y asimismo cuenta con interconexión de transporte a través del puerto de Paita, la carretera Panamericana Norte y los aeropuertos de Piura y Talara, lo que constituye una comunicación estratégica para el comercio interno y externo. El Gobierno Regional de Piura tiene un compromiso de desarrollo a largo plazo, para ello se basa en pilares como la explotación de los recursos naturales, la equidad social y los valores en la población que ayudarán a incrementar su progreso. Piura se encuentra en proceso de reconstrucción debido a los desastres naturales producidos por el Niño Costero, y en ese contexto se ha analizado el sector interno y externo mediante matrices, identificando los principales intereses de la región, asimismo se ha identificado en el factor externo oportunidades y amenazas que influirán en el desarrollo de estrategias para implementar medidas de desarrollo y control en las actividades de la región.

De acuerdo con el análisis MPEYEA realizado, Piura tiene que (a) adoptar una posición estratégica agresiva, (b) incrementar su participación de mercado y (c) enfocar sus recursos al desarrollo de productos y servicios en los que se tenga potencial de crear ventaja competitiva; es así como en la matriz MFODA se han identificado 12 estrategias para el logro de los objetivos a largo plazo. Por otro lado, cuenta con alto potencial económico en sectores como pesca, minería y comercio, y es líder a nivel nacional en la producción de algodón pima y limón. Finalmente, la región cuenta con ventajas competitivas mediante la estrategia de diferenciación, lo cual logra una participación de mercado muy beneficioso, por ello cuenta con el potencial productivo para pertenecer a un clúster, puesto que posee las fortalezas para generar sinergias junto a organizaciones para cumplir con sus objetivos a largo plazo de manera óptima.

Abstract

The Piura region constitutes an important economic axis for Peru with an important potential for economic development in the hydrocarbons, mining, agriculture and fishing sectors, as well as transport interconnection through the Paita port, the North Pan-American Highway and its Piura and Talara airports, constituting a strategic communication for the development of internal and external trade; The Regional Government of Piura leads a region that has a commitment to long-term development, for this vision its development in pillars such as the exploitation of natural resources, social equity and the adherence of values in the population that will help increase their progress. Piura is in the process of national reconstruction due to natural disasters as a consequence of the Coastal Child, in this context the internal and external sector has been analyzed through matrices, identifying the main interests of the region, as well as being identified in the external factor opportunities and threats that will influence the development of strategies to implement development and control measures in the activities of the region. According to the MPEYEA analysis conducted, Piura has to (a) adopt an aggressive strategic position, (b) increase its market share and (c) focus its resources on the development of products and services in which there is potential to create an advantage competitive. Thus, through the MFODA, 12 strategies have been identified that will lead to the achievement of long-term objectives, on the other hand it has a high economic potential due to sectors of productive activities such as fishing, mining, trade, which are in full development including are national leaders such as in the production of Pima cotton and lemon, this region has competitive advantages through the differentiation strategy, achieving a very beneficial market share, which is why Piura has the productive potential to belong to a Cluster, since it has the strengths to generate synergies with organizations fulfilling their long-term objectives optimally.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de la Región Piura	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	5
2.1. Antecedentes	5
2.2. Visión	5
2.3. Misión	5
2.4. Valores	5
2.5. Código de Ética.....	6
2.6. Conclusiones	6
Capítulo III: Evaluación Externa.....	7
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	7
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	7
3.1.2. Potencial nacional.....	10
3.1.3. Principios cardinales.....	14
3.1.4. Influencia del análisis en la Región Piura	15
3.2. Análisis Competitivo del País	15
3.2.1. Condiciones de los factores	16
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	16
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	17
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	17
3.2.5. Influencia del análisis en la región Piura.....	18

3.3. Análisis del Entorno PESTE	19
3.3.1. Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P).....	19
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	20
3.3.3. Fuerzas Sociales, culturales y demográficas (S)	21
3.3.4. Fuerzas Tecnológicas y científicas (T).....	22
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	24
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	26
3.5. La región Piura y sus Competidores	27
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	28
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	28
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	28
3.5.4. Amenaza de los entrantes	29
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	29
3.6. La región Piura y sus referentes	29
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	31
3.8. Conclusiones	33
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	34
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	34
4.1.1. Administración y gerencia (A)	34
4.1.2. Marketing y ventas (M)	37
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	51
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	54
4.1.5. Recursos humanos (H)	56
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	58
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	60
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	60

4.3. Conclusiones	61
Capítulo V: Intereses de la Región Piura y Objetivos de Largo Plazo	63
5.1. Intereses de la Región Piura	63
5.2. Potencial de la Región Piura	64
5.3. Principios Cardinales de la Región Piura	66
5.4. Matriz de Intereses de la Región Piura (MIO)	67
5.5. Objetivos de Largo Plazo	68
5.6. Conclusiones	74
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	76
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	76
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	76
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	80
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	81
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	81
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	82
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	82
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	84
6.9. Matriz de Ética (ME)	86
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	87
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	88
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	88
6.13. Conclusiones	90
Capítulo VII: Implementación Estratégica	91
7.1. Objetivos de Corto Plazo	91
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	94
7.3. Políticas de cada Estrategia	96

7.4. Estructura Organizacional de Piura.....	97
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	98
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	98
7.7. Gestión del Cambio.....	98
7.8. Conclusiones.....	98
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	99
8.1. Perspectivas de Control.....	99
8.1.1. Aprendizaje interno.....	99
8.1.2. Procesos.....	99
8.1.3. Clientes.....	99
8.1.4. Financiera.....	100
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	100
8.3. Conclusiones.....	100
Capítulo IX: Competitividad de la Región Piura.....	102
9.1. Análisis Competitivo de la Región Piura.....	102
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Piura.....	103
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Piura.....	104
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	106
9.5. Conclusiones.....	106
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	107
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	107
10.2. Conclusiones Finales.....	107
10.3. Recomendaciones Finales.....	108
10.4. Futuro de la Región Piura.....	108
Referencias.....	111
Apéndice A: Entrevista Luis Lama, gerente de Planificación Urbana.....	120

Apéndice B: Entrevista a Cecilia Bustamante y Pablo Juárez, funcionarios del..... 123
Gobierno Regional de Piura..... 123
Apéndice C: Entrevista a Manuel Otero Ramírez, supervisor regional..... 125
de Osinergmin 125
Apéndice D: Entrevista a Jamir Colmenares, Sub-Oficial de la PNP de Piura..... 127



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	9
Tabla 2	<i>Población del Perú en habitantes</i>	11
Tabla 3	<i>Índices de Proporción de población en edad de trabajar según ámbito geográfico 2012-2016</i>	18
Tabla 4	<i>Población de 8 y más Años de Edad hace Uso de Internet en Cabina Pública</i>	24
Tabla 5	<i>Número de emergencias y daños producidos a nivel nacional</i>	26
Tabla 6	<i>MEFE de la Región Piura</i>	27
Tabla 7	<i>Matriz de Perfil Competitivo de la Región Piura</i>	32
Tabla 8	<i>Matriz de Perfil Referencial de la Región Piura</i>	32
Tabla 9	<i>Desempeño general por ejecutora Región Piura en millones de soles</i>	36
Tabla 10	<i>Ejecución presupuestal de la Región Piura</i>	37
Tabla 11	<i>Producción agrícola de la región Piura (en toneladas), 2014 -2017</i>	39
Tabla 12	<i>Superficie sembrada de cultivos de algodón</i>	40
Tabla 13	<i>Valor de exportación del algodón pima 2014-2017</i>	43
Tabla 14	<i>Clasificación de empresas exportadoras de la Región Piura</i>	44
Tabla 15	<i>Principales indicadores del sector pesquero (toneladas métricas brutas)</i>	45
Tabla 16	<i>Pesca y acuicultura: Valor agregado Bruto 2012-2016 en miles de soles</i>	45
Tabla 17	<i>Créditos y depósitos realizados en la Región Piura en miles de soles</i>	55
Tabla 18	<i>MEFI de la Región Piura</i>	61
Tabla 19	<i>Matriz de Intereses de la Región Piura (MIO)</i>	67
Tabla 20	<i>Matriz FODA de la Región Piura</i>	77
Tabla 21	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	78
Tabla 22	<i>Matriz de Dirección Estratégica (MDE)</i>	83
Tabla 23	<i>Matriz de Rumelt</i>	84
Tabla 24	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	85

Tabla 25	<i>Matriz de Ética (MDE)</i>	86
Tabla 26	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	87
Tabla 27	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	88
Tabla 28	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo</i>	89
Tabla 29	<i>Recursos Asignados a los OCP de la Región de Piura</i>	95
Tabla 30	<i>Políticas Asociadas con Cada Estrategia de la Región Piura</i>	96
Tabla 31	<i>Tablero de Control Balanceado de la Región de Piura</i>	101
Tabla 32	<i>Potencialidades para concreción de un clúster</i>	104
Tabla 33	<i>Plan Estratégico Integral de la Región Piura</i>	109



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Crecimiento de las Economías.....	2
<i>Figura 2.</i>	Mapa Político de Piura.....	3
<i>Figura 3.</i>	Mapa Provincial de la región Piura.....	4
<i>Figura 4.</i>	Políticas y Planes del Estado Peruano.	8
<i>Figura 5.</i>	Ejes del objetivo estratégico, Política y Planes del estado peruano.....	9
<i>Figura 6.</i>	Perú-Hogares con acceso a Computadoras e Internet, tamaño del hogar.	23
<i>Figura 7.</i>	Organigrama Sede Central Región de Piura.....	35
<i>Figura 8.</i>	Índice de Competitividad nacional 2017.	38
<i>Figura 9.</i>	Indicador de Competitividad de la Región Piura, periodo 2017-2014	38
<i>Figura 10.</i>	Superficie sembrada de algodón según región.....	41
<i>Figura 11.</i>	Zonas productoras de algodón en el Perú.	41
<i>Figura 12.</i>	Exportaciones de Región Piura 2016.....	42
<i>Figura 13.</i>	Principales mercados de exportación de Piura 2016.....	43
<i>Figura 14.</i>	Mapa de Cuencas en el Perú.....	46
<i>Figura 15.</i>	Producción fiscalizada de gas natural (miles de pies cúbicos)	47
<i>Figura 16.</i>	Producción fiscalizada de petróleo crudo por barriles de la región Piura.....	48
<i>Figura 17.</i>	Reservas probadas de petróleo por cuenca	48
<i>Figura 18.</i>	Reservas 2P de petróleo por cuenca.....	49
<i>Figura 19.</i>	Reservas 3P de petróleo por cuenca.....	49
<i>Figura 20.</i>	Inversión total por cuenca entre 2017-2021.....	50
<i>Figura 21.</i>	Corredor Vial de la región Piura.....	53
<i>Figura 22.</i>	Tendido de la red dorsal nacional y de la red regional de fibra óptica en Piura	59
<i>Figura 23.</i>	Nuevas localidades con cobertura móvil en Piura	59
<i>Figura 24.</i>	Posición estratégica y evaluación de acción	79
<i>Figura 25.</i>	Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	80

<i>Figura 26.</i>	Matriz Interna Externa	81
<i>Figura 27.</i>	MGE de la Región Piura.	82
<i>Figura 28.</i>	Organigrama de la Sede central de la región Piura 2017.....	97
<i>Figura 29.</i>	Diamante de Porter.	105



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial y que tienen 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 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 sucesivas y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Además de estas tres etapas existe una 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.

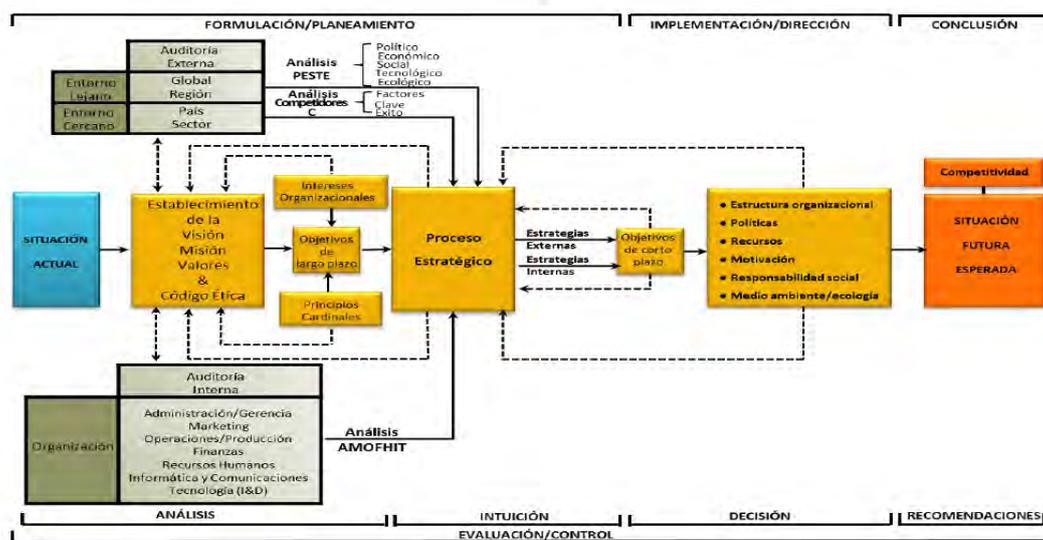


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3.^a 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. Asimismo, 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 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 parte atractiva 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 hacer frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

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

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced 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* (3.^a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de la Región Piura

En este primer capítulo se revisa información general sobre la situación actual de la región Piura, a fin de observar un marco contextual de la región para, sobre esa base, desarrollar el Plan Estratégico que se verá en los siguientes capítulos.

1.1. Situación General

La región Piura se encuentra ubicada en el noroeste del Perú y comprende zonas de costa y sierra. Limita por el norte con el departamento de Tumbes y con la república del Ecuador, al sur con el departamento de Lambayeque, al este con el departamento de Cajamarca y al oeste con el Océano Pacífico. La ciudad capital de Piura se encuentra a 25 m.s.n.m. Las capitales o provincias costeras no sobrepasan los 100 m.s.n.m., y las provincias serranas de Ayabaca y Huancabamba alcanzan los 2,715 y 1,971 m.s.n.m. respectivamente. En la costa la temperatura media del verano es de 35 °C y la del invierno 16 °C. Las lluvias son escasas y generalmente se presentan entre enero y marzo. En el 2017, de acuerdo con datos estimados del INEI con más de un millón ochocientos mil habitantes. Posee más de 36 mil kilómetros cuadrados de superficie, contando además con zonas de alta concentración de productos naturales como pesqueros, agrícolas e hidrocarburos, además, Piura cuenta con ocho provincias, siendo la más poblada la de Piura, así tenemos: Ayabaca, Huancabamba, Morropón, Paita, Sechura, Sullana y Talara, según INEI el PBI de la región Piura al cierre del 2016 fue de 3.8%.

En el 2017 la recuperación cíclica de la economía mundial permitió un 3% de aumento debido al incremento del comercio y del repunte de las inversiones. En la Figura 1 se aprecia el crecimiento de las economías de mercados emergentes y en desarrollo, sin embargo, en el caso de las economías avanzadas entran en una leve recesión.

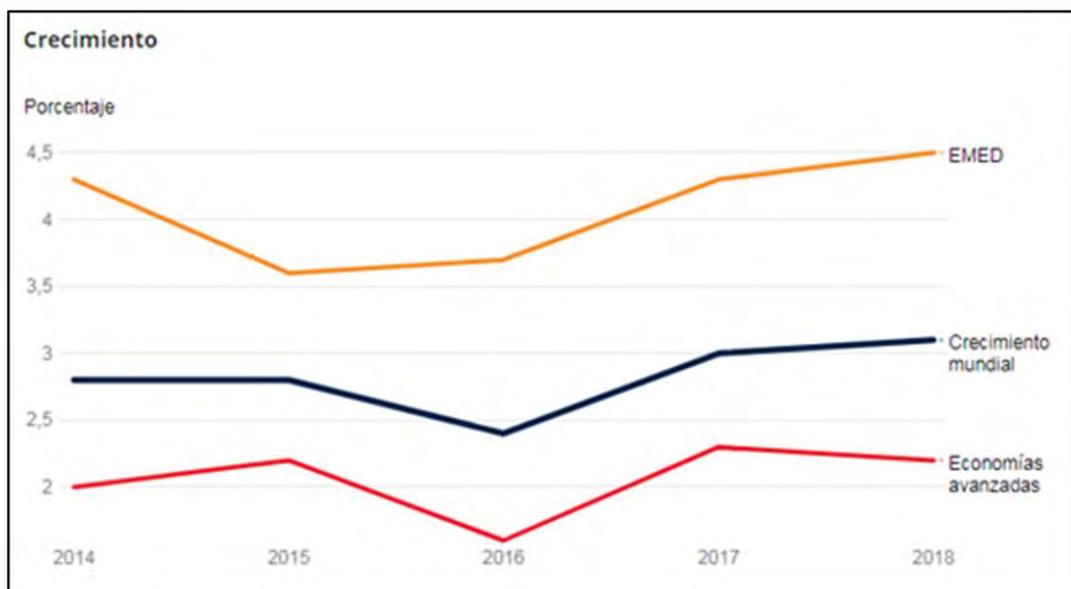


Figura 1. Crecimiento de las Economías.

Tomado de “Las razones del fuerte crecimiento mundial previsto para 2018”, por el Banco Mundial, 2018 (<https://blogs.worldbank.org/voices/es/en-10-graficos-las-razones-del-fuerte-crecimiento-mundial-previsto-para-2018>)

En los últimos años, el Perú ha tenido un repunte favorable del crecimiento económico y ha obtenido en el 2017 un PBI de 2.5% por la favorable evolución de la demanda interna y consumos masivos.

La región Piura tiene un alto potencial en las exportaciones, según ADEX (2016), entre los años 2010 y 2014 tuvo un crecimiento económico de 67%, por lo cual ha logrado una gran diversidad y es un modelo a seguir; presenta un crecimiento en diversos sectores como la pesca, las agroexportaciones, el petróleo, la minería no metálica, entre otros. En el 2015 tuvo exportaciones por USD 2,166 millones, que equivale a una caída de 27% respecto al 2014, cuando logró alcanzar la cifra de USD 2,968 millones. Pero los productos agropecuarios no tradicionales lograron resultados positivos de 14.6%, gracias a la demanda del exterior del mango y plátano de la región. Con respecto a la minería no metálica, en el 2015, también logró crecer en 9.6% por la venta de fosfato, pero no fueron tan positivas las exportaciones del sector tradicional, como el petróleo y del gas natural, pues estuvieron

influenciados por la caída en el mercado internacional y además por el Fenómeno del Niño, que afectó la pesca.

El PBI aproximado de la región Piura asciende a S/ 25,110 millones anuales, siendo el PBI per cápita de la región aproximadamente de S/ 13,406 al año, que en teoría percibe cada uno de los habitantes de la región Piura con un ingreso mensual aproximado de S/ 1,117.18. Teniendo en consideración que hay habitantes que perciben mucho más del monto per cápita indicado y otros por debajo del monto.



Figura 2. Mapa Político de Piura.
Tomado de “Mapa de Piura”, por Piura Peru.Org.
(<http://www.piuraperu.org/mapa.html>)



Figura 3. Mapa Provincial de la región Piura.
Tomado de “Mapa Provincial de Piura”, por Piura Peru.Org.
(<http://www.piuraperu.org/mapa.html>).

1.2. Conclusiones

La región Piura constituye un eje económico importante para el Perú debido al desarrollo de la agroexportación, la explotación de hidrocarburos y la pesca; además, se trata de una región con un importante potencial de desarrollo turístico ya que dentro de la misma se encuentran polos turísticos muy atractivos como las playas costeras y los bosques secos. Asimismo, la región Piura, además al tener una importante interconexión de transporte a través del puerto de Paíta, la Carretera Panamericana Norte y sus aeropuertos de Piura y Talara, constituye un centro de conexiones para el transporte de personas y bienes dentro del territorio nacional e internacional.

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

En este capítulo revisaremos el horizonte normativo de la región Piura en cuanto a su visión, misión y valores a través de su Gobierno Regional.

2.1. Antecedentes

En 1861 se creó el departamento de Piura con tres provincias: Piura, Paita y Ayabaca, y posteriormente, con fecha 14 de enero de 1865, la actual provincia de Huancabamba asume categoría provincial propia. Es una región con mucho potencial turístico, por sus playas, por sus productos agroindustriales e hidrocarburos, pudiendo así generar ingresos propios.

2.2. Visión

Piura al 2027 será la segunda región en la explotación y producción de hidrocarburos, la primera región en exportar algodón pima de calidad, la primera en producir harina y aceite de pescado, estas actividades económicas serán desarrolladas con responsabilidad social y ambiental, buscando la sostenibilidad del negocio en el tiempo a nivel nacional; priorizando el bienestar social enfocándose en la salud, educación y empleo formal aliados con los gobiernos locales y el gobierno central.

2.3. Misión

Impulsar el desarrollo sostenible de la región desarrollando una ventaja competitiva a nivel nacional con el uso adecuado de los recursos naturales con los que cuenta, mejorando los índices de empleo formal mediante el incremento de la explotación del algodón, petróleo, gas natural y pesquería, impulsando el desarrollo socioeconómico de las familias de la región.

2.4. Valores

Los valores de la región Piura tendrán la siguiente orientación:

- a) Vocación de servicio, donde las autoridades de la región estarán al servicio de la población para escuchar y atender temas que afectan el bienestar de la población.
- b) Respeto a las personas, por sus costumbres, creencias, religión o raza.

- c) Responsabilidad social, compromiso con la comunidad, la región y el país.
- d) Honestidad, entre todos los ciudadanos de la región y con los turistas internos y externos.
- e) Justicia, igualdad para todos, donde no exista la corrupción.

2.5. Código de Ética

El código de ética que regirá en la región de Piura es el siguiente:

- Generar el compromiso en los habitantes de la región a fin de promover la salud y la responsabilidad social y ambiental.
- Tener permanente disposición para el cumplimiento de sus deberes de manera honesta y servicial.
- Contribuir y velar por todos los bienes que conforman el patrimonio cultural e institucional de la región.
- Cumplir las obligaciones de manera responsable y puntual.
- Obrar con honestidad, compostura y decencia, excluyendo cualquier acto que atente contra el interés público.
- El servidor público y los habitantes de la región deben promover el reconocimiento al valor humano y el servicio a los demás.

2.6. Conclusiones

El Gobierno Regional de Piura lidera una región que tiene un compromiso de desarrollo a largo plazo, para ello visiona su desarrollo en pilares como la explotación racional de los recursos naturales, la equidad social y la adhesión de valores en la población que ayudarán a conseguir su progreso. Asimismo, la generación de riquezas que ayuden al fortalecimiento educacional y socioeconómico de la población.

Capítulo III: Evaluación Externa

El análisis de la evaluación externa o del entorno busca analizar el impacto o la influencia sobre las organizaciones que no están bajo control, permitiendo el reconocimiento de las oportunidades y amenazas que podrían influenciar de manera positiva o negativa en la industria del sector. Inicia evaluando todo el planeta, luego los continentes seguido por los países, las regiones y los sectores, de tal forma que se oriente a la región Piura hacia un futuro con éxito (D'Alessio, 2015), en el desarrollo se empleará la matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE) y la matriz del perfil competitivo (MPC), para que finalmente se obtengan resultados del análisis PESTE.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Según Hartmann el análisis tridimensional permite evaluar al país dentro del análisis geoestratégico y económico con la finalidad de poder enmarcarlo en el contexto mundial (D'Alessio, 2015). Las tres dimensiones por considerar son: a) Intereses Nacionales, b) Potencial Nacional, y c) Principios Cardinales.

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

El gobierno de un país busca velar por los intereses de toda su población, y por ello aplica estrategias para la obtención de beneficios y evitar que alguna otra nación pueda dañar la imagen o integridad del país, los intereses nacionales deben ser aplicados para todo el país, y la región Piura, en particular, trabaja en el establecimiento de políticas que ayuden a focalizar su atención en los diversos intereses nacionales. Las alianzas con otras naciones deben ser de beneficio común y buscar mejorar a futuro, por ello se debe enfocar a obtener el mayor beneficio para el desarrollo nacional, pero es probable que también apunten a beneficios opuestos y que no estén de acuerdo de formar una alianza, siendo de esta manera poco probable o casi nulo llegar a algún acuerdo.

En el país se cuenta con un organismo técnico especializado en el planeamiento estratégico y que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de la población y al desarrollo sostenible del país, es el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).

Dicho organismo trabaja constantemente en políticas de estado y planes estratégicos de desarrollo e interés nacional, para el bienestar futuro del país, la disminución de la informalidad, disminución de la pobreza y la pobreza extrema, problemas que aquejan por muchos años al país. El acuerdo Nacional consiste en 34 políticas de estado y agrupadas en 4 ejes temáticos: a) Democracia y estado de derecho b) Equidad y justicia Social c) Competitividad del país, y d) Estado eficiente, transparente y descentralizado (ver Figura 4).



9

Figura 4. Políticas y Planes del Estado Peruano. Tomado de “Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021” (p. 9), por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011, Lima, Perú.

De igual manera, el plan estratégico de desarrollo nacional se centra en seis ejes u objetivos estratégicos, los cuales son: a) Derechos fundamentales y dignidad de las personas

b) Oportunidades y acceso a los servicios c) Estado y gobernabilidad d) Economía, competitividad y empleo e) Desarrollo regional e infraestructura, y f) Recursos naturales y ambiente (ver Figura 5).

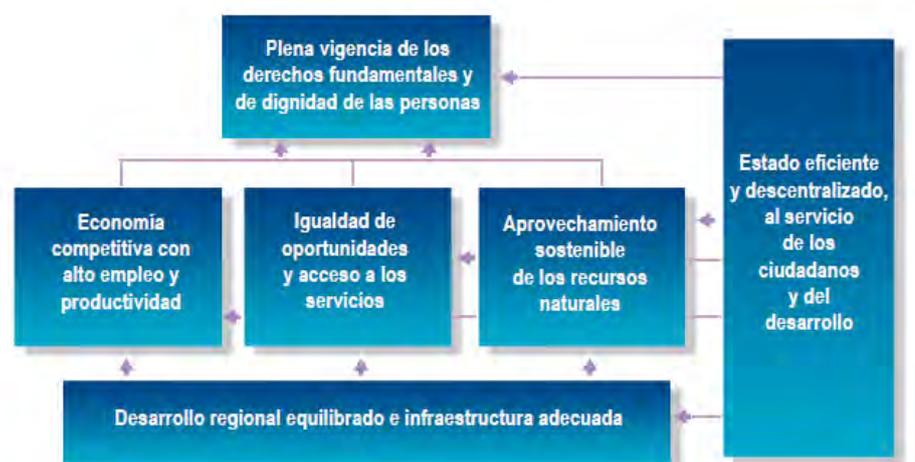


Figura 5. Ejes del objetivo estratégico, Política y Planes del estado peruano Tomado de “Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021” (p. 14), por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011, Lima, Perú.

La región Piura trabaja en el establecimiento de políticas que ayuden a focalizar su atención en los siguientes intereses nacionales.

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligro)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Democracia y estado de derecho	Ecuador Brasil	*Brasil *Colombia Chile	*Venezuela	
2. Equidad y justicia Social		EEUU UE China	*Venezuela	
3. Competitividad del país	*Ecuador *Brasil	*Brasil Chile *Colombia		
4. Estado transparente, eficiente y descentralizado		Colombia Chile	Chile Colombia EEUU Brasil	

* Intereses opuestos

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

3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional se refiere a qué tan débil o fuerte es un país para llegar a alcanzar sus objetivos e intereses (D'Alessio, 2015), es decir, la fortaleza con la que cuenta para su desarrollo y empleando estrategias que ayudarán a cumplir con los objetivos a largo plazo, forjando un mejor futuro para la región. Para ello, Hartmann mencionó siete elementos que dan la fortaleza necesaria a un estado y que se detalla a continuación:

Demográfico: Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la estructura poblacional del Perú a junio 2017 era aproximadamente 31'826,018 habitantes, habiéndose incrementado en 337,393 habitantes más respecto al año anterior, 2016, lo que representaba una tasa de crecimiento aproximado de 1.07%; y en lo que respecta a la distribución porcentual entre habitantes hombres y mujeres es de 50.1% y 49.9% respectivamente (ver Tabla 2).

Para el año 2027 se espera un incremento poblacional de aproximadamente 11.29% de peruanos, que equivale a 35'417,635 habitantes sin mayor variación entre la distribución porcentual de hombres y mujeres. Respecto a las estimaciones de población urbana y rural, el 76.9% vive en zona urbana y el 23.1% vive en zonas rurales, aproximadamente el 52.6% de la población vive en la costa, el 38% en la sierra y el 9.4% en la selva,

En Lima se concentra la mayoría de la población peruana con 31.87% según el censo del 2017 con casi 32 millones de peruanos, La Libertad con 5.99%, Piura con 5.89% y el resto de departamentos por debajo del 5% de concentración de la población. Siendo la región de Piura con 1 873,024 habitantes la tercera región más poblada a nivel nacional después de Lima y La Libertad. Por otro lado la región con menor cantidad de habitantes es el departamento de Madre de Dios con 143,687 habitantes.

Tabla 2

Población del Perú en habitantes

Departamento	2016			2017		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total Perú	31,488,625	15,772,385	15,716,240	31,826,018	15,939,059	15,886,959
Lima	9,989,369	4,863,113	5,126,256	10,143,003	4,935,630	5,207,373
La Libertad	1,882,405	938,754	943,651	1,905,301	950,309	954,992
Piura	1,858,617	932,992	925,625	1,873,024	940,176	932,848
Tumbes	240,590	130,366	110,224	243,362	131,821	111,541
Moquegua	182,333	97,234	85,099	184,187	98,186	86,001
Madre de Dios	140,508	80,690	59,818	143,687	82,506	61,181

Nota. Elaboración propia. Tomado de “Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Geográfico: Según el CEPLAN, el Perú cuenta con una superficie territorial de aproximadamente 1 285,216 km², ubicado en el occidente de América del Sur, rodeado con el océano Pacífico, limita por el norte con Ecuador, por el noreste con Colombia, por el este con Brasil y Bolivia, y por el sur con Chile. Es un país con grandes oportunidades de desarrollo por la ubicación geográfica, gran diversidad de culturas, el mar con variedad de especies marinas, costa, sierra y selva. Por su ubicación geopolítica en Sudamérica, resulta estratégico para el desarrollo económico mundial, el clima varía según la ubicación en el que se encuentran sus diferentes departamentos y regiones, que incluso Lima, la ciudad capital se ha podido encontrar que cuenta con 6 u 8 microclimas según información del Senamhi. El Perú cuenta con recursos naturales que son pieza clave para el desarrollo del país, siendo factores críticos de éxito de sus diferentes sectores, como el oro, cobre, plata, petróleo, hierro, carbón, peces, gas, agroindustria, entre otros, que de no emplearlos o explotarlos de manera responsable podría terminar por dañar seriamente una de las principales fuentes y recursos de ingresos para el desarrollo del País y de sus regiones. Lamentablemente, por la ubicación geográfica del Perú, está expuesto a desastres naturales como terremotos, temblores, inundaciones, huaicos, tsunamis, que de no tener planes de contingencia que permitan mitigar

mayores impactos, el país y sus regiones podrían estar expuestos a pérdidas considerables e incalculables (CEPLAN, 2018).

Económico: Por la gran variedad de recursos naturales con los que cuenta el Perú, como minerales, hidrocarburos, especies marinas, flora y fauna, es un país atractivo y que está en la mira de otros países para generar inversión. En el cuarto trimestre del año 2017 el producto bruto interno (PBI) reflejó un crecimiento del 2.2% debido a la favorable demanda interna y, adicional a ello, el buen desempeño de la inversión pública y privada incrementó el consumo privado, es decir por la mayor adquisición de alimentos entre otros bienes de consumo no duraderos. También fue por el desempeño favorable en las actividades de construcción (9.1%), telecomunicaciones y otros servicios de información (7.8%), transporte, almacenamiento y mensajería (4.2%), agricultura, ganadería y caza (4%), entre otros. Respecto a las exportaciones de bienes y servicios, hubo una baja porcentual de -1.5% debido al menor número exportado de productos tradicionales y no tradicionales (INEI 2017a).

Tecnológico y Científico: En los últimos años, el Perú ha estado a la vanguardia en el desarrollo de tecnologías, y esto gracias a las grandes empresas y la inversión extranjera en el Perú, donde una vez desarrollada la tecnología, es aprovechada por las pequeñas y medianas empresas, quienes se encuentran en muchos casos limitadas en desarrollar sus negocios, pero que gracias a las grandes empresas, las pymes pueden desarrollarse más y ser más eficientes en el uso de sus recursos (INEI, 2017b). Según el INEI, la inversión en tecnología está dada por las grandes empresas, las cuales siempre están innovando y buscando ser más productivas en sus procesos. Lamentablemente, el desarrollo de la parte tecnológica y científica en los centros de enseñanzas como colegios, universidades, entre otros, no reciben el apoyo de las grandes empresas para implementar un plan enfocado a la enseñanza y el desarrollo científico, solo el 1.4% de las empresas ha realizado proyectos de mejora tecnológica e innovación para desarrollo de productos (INEI, 2017b).

Histórico-sociológico-psicológico: El Perú tiene una gran historia cultural, social y de grupos étnicos, la cual ha trascendido en el tiempo y que hace que se tenga una riqueza admirable por otros países. Cuenta con diversidad de grupos étnicos e idiomas que logra distanciar a los diferentes pueblos, donde las relaciones sociales no son muy marcadas, para ello se debe romper aquel paradigma que hace pensar que las personas, según el lugar de donde provienen o cómo visten, pueden estar limitadas a realizar acciones positivas para la sociedad. A veces el mismo poder es el que conlleva a marginar una parte de la población y fomenta la discriminación; estos son temas psicológicos que se debe analizar y evaluar para poder erradicarse con el tiempo. El gobierno es el que tiene la obligación y el poder necesarios para poder contribuir a mejorar la percepción que se tiene sobre estos puntos.

Organizacional y administrativo: El Perú es una república democrática, social, soberana e independiente, gracias a nuestra Constitución del año 1993, tiene un gobierno unitario y cuenta con tres poderes que sirven para salvaguardar los intereses del Estado, a la vez la gran importancia de tomar decisiones que definan el futuro del país. El Poder Legislativo, representado por un Congreso conformado por 130 congresistas; el Poder Ejecutivo, conformado por, el Presidente de la República; y el Poder Judicial, que administra la justicia aplicando acertadamente las leyes vigentes en el país. El Perú también cuenta con la administración de los gobiernos regionales y locales, quienes van a velar por el bienestar de sus regiones.

Fuerzas Armadas: El Perú cuenta con instituciones armadas encargadas de velar por la integridad, independencia y soberanía de la nación, estas son la Marina de Guerra, el Ejército y la Fuerza Aérea, dichas fuerzas armadas están bajo la autoridad del Presidente de la República. Desde años atrás hasta la actualidad se ha combatido el narcotráfico y el terrorismo, donde las Fuerzas Armadas cumplen un rol importante para erradicarlos.

3.1.3. Principios cardinales

En esta parte se describe los principios cardinales del Perú, los cuales permitirán reconocer las oportunidades y amenazas en el entorno. Según Hartmann (D'Alessio, 2015) dichos principios son cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes: Según D'Alessio (2015), dos países no son puramente bilaterales, sino que existen intereses en terceras partes que están de acuerdo o no en que las negociaciones entre dos países se concrete. Actualmente el Perú tiene acuerdos y convenios importantes que ayudan al desarrollo del país, como por ejemplo el Tratado de Libre Comercio (TLC), el Foro de Cooperación Asia-Pacífico (APEC), la Asociación Latinoamericana de Integración (ALDI), Comunidad Andina de Naciones (CAN), entre otros (Aduanet, 2016).

Lazos pasados y presentes: Históricamente, el Perú ha tenido conflictos con países vecinos, como Chile, Ecuador, Bolivia y Colombia, sea por problemas limítrofes o conflictos armados, que hasta hoy permanecen inmersos en la cultura peruana, más aún con el vecino país de Chile, con quienes hace poco tiempo se tuvo el problema marítimo donde tuvo que intervenir la Corte de La Haya y encontrar una solución imparcial para ambos países, es así que cuando el Perú toma decisiones importantes para el futuro del país, puede verse influenciado por dichos problemas pasados y futuros que indirectamente afectan las decisiones.

Contrabalance de Intereses: Según D'Alessio (2015), en este punto se evalúan intereses comunes, de tal manera que se lleguen a acuerdos y alianzas estratégicas para beneficio de ambos países, y finalmente uno podría salir mejor beneficiado que el otro, o podría darse que pueda ser todo lo contrario, dependiendo de la necesidad o el objetivo que se quiera alcanzar.

Al igual que los lazos pasados y presentes, esto influye mucho en los convenios o tratados que se negocian en ese momento, pero no todos siempre se benefician de ello como esperan.

Conservación de los enemigos: Es importante considerar que los enemigos cumplen un rol importante para ser creativos y mejorar (De Alessio, 2015), puesto que, si no se cuenta con ello, se estará inmerso en un país donde sin la competencia no se innove ni se preocupe por mejorar.

3.1.4. Influencia del análisis en la Región Piura

La región Piura aporta con casi el 6% del PBI nacional y supone una de las regiones con más crecimiento sostenido en los últimos años, y que gracias a los convenios y acuerdos sostenidos, como por ejemplo los tratados de libre comercio, el País y la región se benefician, como es el caso de los recursos con los que cuenta la región de Piura, tales como agroexportación, minerales, la explotación de los hidrocarburos, la pesca entre otros, son fuentes de riquezas que servirán para beneficiar al país y a los países importadores que necesitan de nuestros recursos para seguir produciendo otras fuentes de riqueza que los genere beneficios.

3.2. Análisis Competitivo del País

El ranking global del Foro Económico Mundial hace mención que el Perú es el tercer país más competitivo en Sudamérica, dos puestos más arriba que el de hace dos años, y a la vez se ubica en el puesto 67 en el ranking de competitividad global 2016-2017 (El Peruano, 2018), este análisis fue tomado de 138 países según el Centro de Desarrollo Industrial (CDI) de la Sociedad Nacional de Industrias. Estos reconocimientos ponen al Perú en la mira de otros países, como una buena alternativa para invertir y que cuenta con capacidad industrial e innovadora para generar riquezas.

3.2.1. Condiciones de los factores

Es importante conocer la situación del país, es decir, las fortalezas con las que cuenta con la finalidad de que pueda competir en un determinado sector y a la vez los factores que desarrollan una ventaja competitiva y orientada al crecimiento y que son relevantes para el mejor juicio de otros países, por ello es importante mejorar la competitividad, como la infraestructura, la mano de obra especializada y a la vez aquellos reconocimientos internacionales como es el caso del Machu Picchu, que se encuentra dentro de los 25 lugares del mundo de interés popular para visitar, también como el mejor destino culinario del mundo, pone en la mira de los países del mundo como punto de inversión o turismo. Adicionalmente el Perú cuenta con reconocimientos de talla mundial, como, por ejemplo, “Mejor Transacción de Administración de Deuda Soberana del Año 2016”, por primera vez en su historia, gracias a la exitosa operación de manejo de pasivos realizada en setiembre del año 2015. Dicha operación recibió además el premio a la “Mejor Transacción en Moneda Local del Año 2016”, por segunda vez, como reconocimiento a la más grande emisión de bonos soberanos en moneda local llevada a cabo en los mercados globales. Ambos premios son el resultado de un proceso altamente competitivo que reconoce la excelencia en el mercado de capitales en Latinoamérica” (MEF, 2017a).

3.2.2. Condiciones de la demanda

Ante el desarrollo de la tecnología y el internet, se tienen mercados muy informados, clientes y compradores con mejor conocimiento de productos, con acceso a información de cualquier tipo, el cual ayuda a definir y a decidir qué alternativa se puede elegir. El Perú ha crecido y se ha desarrollado en los últimos años, permitiendo que miles de peruanos puedan acceder a realizar compras que algunos años atrás no tenían y que gracias al crecimiento del poder adquisitivo se puede observar que el país crece y por ende la inversión. El Perú viene ejecutando proyectos de inversión en infraestructura, turismo, pesca, agricultura,

hidrocarburos, entre otros, la cual genera empleo, el aumento del consumo interno y exportación. Según el diario *Gestión* (2018) el Fondo Monetario Internacional espera que para este año 2018 el PBI mundial crecerá en 3.9% debido al impacto de la reforma fiscal y el repunte de la zona Euro. En el 2017, el Perú tuvo la inflación más baja de los últimos 8 años, con 1.4%.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En el Perú se usan estrategias aplicadas al sector empresarial, como la competencia de libre mercado, que origina una ventaja competitiva donde los negocios ofrecen productos y servicios más baratos y de buena calidad, dinamizando así el mercado y buscando generar economías de escala, productos y servicios innovadores.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Es fundamental para un país la inversión del sector privado, por lo que, para lograr el crecimiento planeado se debe trabajar de manera conjunta entre el sector público y el privado aplicando transformaciones y reformas que permitan desarrollar el país sin tanta tramitología y burocracia. Para ello es importante también contar con el sector político que en este caso vendría a ser el Congreso, que con su apoyo y aprobación de proyectos en bienestar del Perú permita que fluyan los procesos de inversión e implementación con miras al mejoramiento del país. En el Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019, el MEF detalla que se esperan inversiones importantes por unos 8 mil millones de dólares en proyectos de infraestructura, entre ellos la modernización de la refinería de Talara. Por proyectos ejecutados en el año 2016, la inversión de las 31 concesiones que supervisa Ositrán, creció en 24.1%, destacando las inversiones del terminal muelle norte con USD 60 millones de inversión, Línea 2 del Metro de Lima con USD 43 millones, el terminal portuario Matarani con inversión de USD 22 millones, la carretera IIRSA Norte Paita-Yurimaguas, inversión de USD 20 millones, entre otras obras de inversión que generan empleo y desarrollo en el país. En el periodo 2017-

2019, el MEF proyecta pagos anuales por estos proyectos de aproximadamente S/ 9,000 millones que equivale aproximadamente al 1.2% del producto bruto interno (PBI), aprovechando las ganancias en economías de escala, eficiencia y eficacia que presenta esta modalidad de inversión (Diario Gestión, 2016).

3.2.5. Influencia del análisis en la región Piura

El Perú cuenta con una serie de importantes recursos que le permiten generar ventaja competitiva, aunque no en todos los sectores. Puntualmente en la región Piura se cuenta con actividades económicas importantes como son la agroexportación, los hidrocarburos y la minería, fuentes de riquezas importantes que mueven la economía de la región y del país, también se cuenta con actividades que en el futuro podrían generar importantes ingresos y cuya inversión hoy en día es poca o inexistente respecto al resto, como por ejemplo la pesca, el algodón o el turismo, esto de cara al futuro podría tomarse como alternativas para considerarlos en los proyectos de inversión a largo plazo y que a la vez se genere una mayor cantidad de empleo para la población, considerando que así podrían reducirse los índices de pobreza.

Tabla 3

Índices de Proporción de población en edad de trabajar según ámbito geográfico 2012-2016

Proporción de Población en edad de trabajar según ámbito geográfico 2012-2016 (Proporción de población de 14 y más años del total de población)				
Departamento	2013	2014	2015	2016
Moquegua	78.4	78.6	78.9	79.2
Callao	77.5	77.7	78	78.3
Prov. Lima	77	77.3	77.6	77.9
Piura	71	71.3	71.7	72.1
Huánuco	68.8	69.1	69.5	69.9
Loreto	67.2	67.7	68.3	69
Huancavelica	63.2	63.7	64.1	64.5

Nota: Tomado de *Compendio Estadístico Piura de 2017*, Instituto Nacional de Estadística e Informática. Encuesta nacional de hogares.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno PESTE es la pieza clave para evaluar las diferentes fuerzas que contribuyen de una manera positiva o negativa en el desarrollo de un país. Se realiza un análisis del entorno y el de la industria para que esta evaluación externa revele las oportunidades y amenaza clave, así como la situación de los competidores (D'Alessio, 2015).

3.3.1. Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P)

Ante un mundo tan globalizado y donde se vive la tecnología a pasos agigantados, lo cual permite tener una visión más clara de los objetivos de un país, se requiere la inversión, el desarrollo de nuevos mercados, impulsar a las pequeñas y medianas empresa a formar parte de los proyectos y planes de desarrollo del gobierno, pero lamentablemente la informalidad que hay en el Perú cada vez crece más, el país ocupa el tercer puesto con la mayor informalidad de la región. Mientras existan muchas trabas para la creación de empresas o generar empleo, que de alguna u otra manera el gobierno se beneficia, sin darse cuenta de que el emprendimiento de muchas personas se ve afectado al no tener liquidez y teniendo que pagar tasas e impuestos para poder formalizarse como empresa. Los acuerdos y convenios en los que interviene el Perú, como el Tratado de Libre Comercio (TLC), El Foro de Cooperación Asia-Pacífico (APEC) y la Asociación Latinoamericana de Integración (ALDI), cumplen un papel importante y tienen gran importancia para abrir y desarrollar nuevos mercados, solo se espera corregir los trámites burocráticos e innecesarios que lo único que hacen es aumentar la informalidad en el país. Según el Mincetur, el 94% de las exportaciones peruanas están cubiertas por preferencias en el marco de los tratados de libre comercio vigentes.

La oportunidad encontrada es que mediante acuerdos comerciales se abren puertas a las pequeñas y medianas empresas, dando la oportunidad de crecer y a la vez la oportunidad de llevar productos y servicios a los hogares a un precio asequible y de buena calidad.

Mientras que las amenazas pueden ser diversas, como realizar trámites engorrosos y de gastos por trámites, que adicionalmente el tiempo que demora en gestionarse puede representar que las futuras empresas elijan entre la formalidad y la informalidad. En la Tabla 3, se representa a los departamentos con mayor población en edad de trabajar, siendo los departamentos con mayor población en edad de trabajar, Moquegua, provincia del Callao, y los departamentos con menor porcentaje de población en edad de trabajar Loreto y Huancavelica, el departamento de Piura tiene el 72.1% de la población en edad de trabajar al año 2016.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Los países de Latinoamérica están mejores preparados en términos monetarios y fiscales que hace años atrás. Según el diario *Gestión* (2010), el Fondo Monetario Internacional estima que el comercio será uno de los impulsores que fortalezcan las economías, en ese sentido, el Perú no ha estado ajeno a la solidez presentada por los países de Latinoamérica, el Banco Central de Reserva del Perú prevé condiciones favorables para el próximo quinquenio, basa su estimación entre otros factores a la buena exposición del Perú hacia el comercio mundial (BCRP, 2016).

Economistas de la Oficina para las Américas del Centro de Desarrollo de la OCDE dijeron en el 2015 que Perú se muestra sólido debido a la mejor composición de las deudas y del comercio, mejor posición fiscal y de reservas, entre otros aspectos. Asimismo, indicaron que los países asiáticos seguirán demandando materias primas, lo cual puede traducirse en una mejora de los términos de intercambio para el Perú, aunque ha habido una parada brusca de proyectos de inversión y un shock de inventarios que no han resultado suficientes para detener el crecimiento y llevarlo a la mínima expresión. La OCDE también califica como pilar la absorción del trabajo local por personas foráneas a la región en la que soportan el trabajo y que no son tomados por la población regional o local, lo que constituye un foco de crecimiento del empleo, aunque muchas veces informal. En el diario *Gestión* (2014) se señaló

que “el haber puesto toda la carne en el asador está dando resultados”, esto respecto a las políticas fiscales y monetarias anticíclicas que se aplicaron en todo el mundo de manera inmediata, incluyendo América Latina y particularmente el Perú. En los últimos años el Perú mostró un crecimiento sostenible donde el país estuvo en el puesto 33 de 138 economías analizadas en el año 2016, según Global Competitiveness Report 2016-2017 del WEF. Las oportunidades por considerar, bajo un esquema económico, son la estabilidad económica en la que se ha mantenido estable y apuntar a conseguir cifras positivas para los siguientes años, mientras que las amenazas son que el Perú depende de la estabilidad económica de los grandes países desarrollados y que, de colapsar, puede verse afectado con el tipo de cambio del dólar, el aumento de los precios de los commodities, lo que medra la economía local. Con respecto a América Latina y el Caribe en el 2015, el Perú ocupaba el puesto 25 en exportación (BID, 2016). Perú es el sexto productor de pesca más grande del mundo, después de China, Indonesia, Estados Unidos, Rusia y Japón. Superando en el año 2015 los 3.6 millones de toneladas. En América Latina su competidor más grande es Chile (EPA, 2016). Para el caso del petróleo el Perú ocupa el séptimo lugar en Latinoamérica en la producción de este recurso. Finalmente, para el caso del gas natural, el Perú se encuentra dentro de los 32 primeros más grandes productores del mundo y tercero de Latinoamérica (OPEP, 2011).

3.3.3. Fuerzas Sociales, culturales y demográficas (S)

Según el INEI, en el Perú hasta junio de 2017 había aproximadamente 31'826,018 habitantes, habiéndose incrementado en 337,393 habitantes más respecto al año anterior 2016. El departamento más poblado es Lima, representado por 10'143,003 habitantes, seguido de La Libertad y luego de Piura con aproximadamente 1'873,024 habitantes. Uno de los atractivos del Perú es la gastronomía, que hoy en día cada vez está siendo más reconocida a nivel internacional, y cada departamento goza de una variedad de platos típicos de la zona que fácilmente pueden competir internacionalmente representando a su región y al Perú como

plato bandera; sin embargo, aún va tomando consistencia el difundir la cultura propia y transmitir a la población más joven de tal manera que se puedan crear y fomentar más condiciones de intercambio intercultural dentro y fuera del país, es considerable mencionar que el Perú y sus departamentos cuentan con recursos naturales y actividades agrícolas propios de la zona, según las condiciones climatológicas en la que desarrolla. Tiene un gran potencial para generar condiciones laborales dentro de la formalidad, ello dependerá de los gobiernos regionales que establezcan políticas y normas que lo promuevan. La tasa de desempleo bajó en el Perú a 6.6% y presentó una tendencia descendente a mayo del año 2017; la actividad de comercio aumentó en 2.9%, lo que representó 13,500 personas, mientras que el sector construcción bajó en -8.6%, manufactura en -7.6% y servicios en -3% (INEI, 2017a). La oportunidad encontrada radica en la disminución del desempleo, gracias a la generación de empleo que aportan los diferentes tratados y acuerdos en los que interviene el Perú, mientras que las amenazas se dan, puntualmente, en el alto grado de informalidad para el empleo y por los sectores afectados que tuvieron indicadores negativos respecto al año anterior.

3.3.4. Fuerzas Tecnológicas y científicas (T)

El Perú se mantiene en el puesto 90 del informe global de tecnología de la información y en el proceso de desarrollo y competitividad, entre 143 economías del mundo, informó la Sociedad Nacional de Industrias (SIN). El desarrollo de la tecnología digital está ayudando a lograr una mejor calidad de vida en las personas, teniendo acceso a más información y comunicación (Capital, 2015). Los hogares con mayor número de miembros acceden más al Internet. El 61.1% de los hogares con cuatro y más miembros y el 20.4% con tres miembros tienen este servicio en el hogar. El acceso es menor en los hogares con dos miembros con el 13.3% de cobertura y en los hogares unipersonales con el 5.2%. Asimismo, el 61.2% de los hogares con cuatro y más miembros disponen de mayor porcentaje de por lo

menos una computadora en el hogar; y el 21.2% de los hogares con tres miembros también disponen de esta tecnología (INEI, 2017b). Ver Figura 6.

Perú: Hogares con acceso a computadora e Internet, según tamaño del hogar
Trimestre: Julio-Agosto-Septiembre 2017 P/
(Porcentaje)

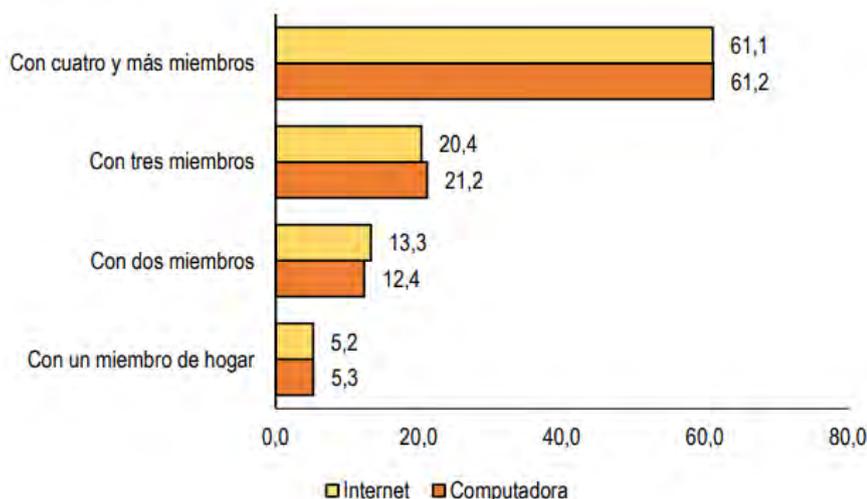


Figura 6. Perú-Hogares con acceso a Computadoras e Internet, tamaño del hogar. Tomado de “Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares”, por el INEI, 2017. *Crecimiento de las economías.*

Los diferentes mecanismos que se vienen implementando para que se incremente el uso de internet en las diferentes partes de Perú, están en relación con las medidas que el gobierno viene implementando para masificar el uso a las diferentes regiones de nuestro país, ya que cada vez el uso en las cabinas públicas es menor, pero un hay un porcentaje de la población que lo usa y que cada vez más irá al descenso. En las oportunidades es evidente que el Perú cada vez tiene más acceso a la tecnología y esto se debe a la inversión privada y extranjera, la cual ante un mundo tan globalizado pone también al Perú a la vanguardia de la tecnología, ingresando cada vez más a los hogares (ver Tabla 4). En cuanto a las amenazas, estas van en función a la economía del país, ya que la población ante un impacto económico negativo puede ver afectados sus ingresos y la probabilidad de que las familias tengan menos recursos para contar con estos servicios.

Tabla 4

Población de 8 y más Años de Edad hace Uso de Internet en Cabina Pública

Ámbito Geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	23.5	22.6	22.5	21.8	19.7	18.2	16.9	15.8	13.8	12.4
Área de residencia										
Urbana	29.8	28.1	27.5	26.3	23.4	21.3	19.6	18.1	15.7	13.7
Rural	7	7.8	8.5	8.9	8.6	8.6	8.6	8.4	7.8	7.8
Departamento										
Cusco	23.8	21.6	23.3	23.5	22.3	21.5	24.3	19.4	21.2	20.4
Junín	27.9	26.7	31.5	31	29.3	25.8	24.8	25.1	22.8	19.5
Ayacucho	17.2	16.9	17.5	16.7	17.8	16.4	17.3	16.1	18.4	17.9
Piura	17.7	16.9	14.8	15	13.4	12.4	12.8	11.8	9.4	8.6
San Martín	14.5	17.1	15.1	13.7	13.3	11.7	11.9	10.9	8.4	8.5
Loreto	10.2	11.4	12.9	13.6	11.2	11.9	10.9	9.9	8.4	7.1
Cajamarca	12.8	13.9	13.7	13.8	11.5	10.5	9.1	9.1	7.3	7.6
Amazonas	11.3	13.2	14	12.2	10.8	10	9.4	9	8.6	6.8

Nota. Tomado de “Tecnologías de la información y comunicación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú se ubica en una zona vulnerable frente a eventos catastróficos naturales, como ocurre en la zona de la costa, sierra y selva, por lo que puede sufrir temblores, terremotos, tsunamis, lluvias torrenciales, granizadas, huaicos, entre otros, y que pueden ocurrir en cualquier momento, como sucedió en el mes de marzo de 2017 por el desastre del fenómeno del Niño Costero, que dejó pérdidas incalculables y muchas familias damnificadas.

La política ambiental está dada para todos, en lo que respecta a la gestión pública ambiental, tanto para el sector público como privado, y deben aplicarla obligatoriamente para salvaguardar y contribuir con el cuidado del medio ambiente. Sin embargo, el cuidado y la conservación de los recursos han sido afectados por las actividades extractivas, productivas y de servicios, sin tomar en consideración las políticas dadas para su conservación.

La política ambiental regional está dada para la conservación del medio ambiente y el uso sostenible y responsable de los recursos naturales, es así como se espera contribuir con el desarrollo social, económico y cultural del país. El INEI presenta información de fuentes que son los registros administrativos y de estudio realizados por el SENAMHI y el INDECI, entre otras. En la Tabla 5 se muestran las emergencias y daños producidos a nivel nacional según el tipo de fenómeno. Las ventajas que tiene el Perú respecto a las fuerzas ecológicas y ambientales es que goza de variados climas en sus diferentes regiones, conociendo las temporadas en que el clima no es propicio para el desarrollo de actividades con el que se mueve la economía donde podría evitar grandes pérdidas. En el caso de amenazas, el Perú se encuentra en una zona de posibles terremotos, temblores, huacos, entre otros desastres naturales y eso puede representar un gran problema económico para el país, causando desastres naturales con pérdidas incalculables.

Para el mes de diciembre de 2017 se reportaron 225 emergencias ocurridas a nivel nacional, que fueron de tipo de fenómenos naturales y antrópicos. La mayor parte de estas emergencias fueron ocasionadas por fenómenos naturales (149 emergencias), causadas por: vientos fuertes (62 emergencias), precipitaciones de lluvia (30 emergencias), precipitaciones de granizo (15 emergencias), inundación y deslizamiento (10 emergencias en cada caso), sismos (6 emergencias), precipitaciones de nevada (5 emergencias), tormenta eléctrica (4 emergencias), derrumbe (3 emergencias), descenso de temperatura, huayco, friaje y helada (1 emergencia en cada caso). Con relación a los fenómenos antrópicos (76 emergencias) estos se encuentran subdivididos en: incendio urbano (66 emergencias), incendio forestal (4 emergencias), otros fenómenos de geodinámica externa (3 emergencias) y contaminación ambiental (aire), sabotaje e incendio industrial (1 en cada emergencia) (INEI, 2017a).

Tabla 5

Número de emergencias y daños producidos a nivel nacional

Tipo de Fenómeno	Emergencias			Daños Producidos Diciembre 2017	
	Diciembre 2016	Diciembre 2017/P	Variación % 2017/2016	Heridos P/	Hectáreas de cultivo destruidas P/
Total	221	225	1.8	34	144
Fenómenos Naturales	165	149	-9.7	8	141
Vientos fuertes	41	62	51.2	1	-
Precipitaciones - lluvia	18	30	66.7	-	6
Precipitaciones - Granizo	7	15	114.3	-	118
Inundación	4	10	150.0	-	-
Deslizamiento	1	10	900.0	7	17
Sismos	18	6	-66.7	-	-
Precipitaciones - nevada	1	5	400.0	-	-
Tormenta eléctrica	5	4	-20.0	-	-
Derrumbe	3	3	0.0	-	-
Descenso de temperatura	-	1	-	-	-
Huayco	5	1	-80.0	-	-
Friaje	-	1	-	-	-
Helada	5	1	-80.0	-	-
Sequía	55	-	-	-	-
Alud	1	-	-	-	-
Otros fenómenos naturales	1	-	-	-	-
Fenómenos antrópicos	56	76	35.7	26	3
Incendio urbano	54	66	22.2	-	-
Incendio forestal	2	4	100.0	-	3
Otros de geodinámica externa	-	3	-	-	-
Incendio industrial	-	1	-	-	-
Contaminación ambiental (aire)	-	1	-	-	-
Sabotaje	-	1	-	26	-

Nota. Tomado de “Estadísticas Ambientales”. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_estadisticas-ambientales-dic2017.pdf

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Esta matriz va a permitir determinar los factores externos que pueden representar oportunidades o amenazas para la región Piura. Posee 12 factores determinantes de éxito, de los cuales 5 son oportunidades y 6 son amenazas. Se calificará de acuerdo a escalas de valoración, tal cual se muestra en la Tabla 6. El valor de 2.32 responde a que tiene un desempeño por debajo o inferior al promedio.

Tabla 6

MEFE de la Región Piura

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 El algodón egipcio ha disminuido su calidad en EE.UU. y Arabia Saudita, se necesita abastecer este producto con un producto de calidad.	0.09	3	0.27
2 El mercado de EE.UU., Japón, China y Alemania son los principales importadores de petróleo.	0.09	3	0.27
3 El gas natural es el principal sustituto del petróleo que busca abastecer casi la totalidad de la necesidad del mercado peruano.	0.09	3	0.27
4 Demanda internacional de alimentos procesados de pescado en EE.UU.	0.08	3	0.24
5 Alta demanda de harina y aceite de pescado en los mercados asiáticos y europeos.	0.07	2	0.14
Subtotal	0.42		1.19
Amenazas			
1 Incremento de la producción de algodón en el mundo (aumento de competidores)	0.09	3	0.27
2 Investigación de nuevos sustitutos renovables para el petróleo.	0.08	1	0.08
3 Aumento del precio de crudo en los mercados internacionales.	0.08	2	0.16
4 Estándares de calidad y seguridad en el cumplimiento de normativas legales y ambientales para gas natural.	0.08	2	0.16
5 Explotación indiscriminada de la pesca en el litoral peruano (informalidad)	0.08	2	0.16
6 Fenómeno del Niño, cambios climáticos.	0.09	1	0.09
7 Incremento de la tasa de analfabetismo y anemia en niños en el Perú.	0.08	1	0.08
Subtotal	0.58		1.00
Total	1.00		2.19

Nota. Tomado de D'Alessio, F. A. (2015). *El contexto global y la evaluación externa*. México DF, México: Pearson.

Valor:

- 4. Fortaleza mayor
- 3. Fortaleza menor
- 2. Debilidad menor
- 1. Debilidad mayor

3.5. La región Piura y sus Competidores

La región Piura representa un importante eje económico en la zona norte del Perú, es un referente a emular por otras regiones nacionales y por regiones fronterizas de los países vecinos. En esta parte evaluaremos el entorno de la región Piura mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter (D'Alessio, 2015). Estas fuerzas están organizadas en cinco frentes y son: el poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores,

amenaza de los sustitutos, la amenaza de nuevos ingresantes al mercado, y la intensidad de la rivalidad entre competidores.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Las industrias de la región Piura presentan una gran cantidad de proveedores, desde personas naturales, pequeñas empresas y hasta transnacionales; la mayor concentración de proveeduría se encuentra en las industrias del petróleo, minería y pesca, en las que se requiere mano calificada y maquinarias de última tecnología para el mantenimiento de la fuente productora. Las industrias del algodón tienen proveedurías permanentes y estacionales, los proveedores de las industrias tienen un poder de negociación intermedio dado que se tiene en cartera diversos proveedores que pueden suplir a algunos en caso de ausencias.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Piura contribuyó con las exportaciones nacionales en un 7.718% con respecto al año 2014. Los compradores de los productos como el petróleo y sus derivados, el algodón, productos pesqueros y gas natural están tanto en el mercado nacional como el internacional, países cercanos como Ecuador y tan distantes como Rusia y Líbano son compradores habituales de los productos piuranos (DIRCETUR, 2014). La competencia existente entre los distintos productores a nivel nacional e internacional hace que el poder de negociación de los compradores sea alto, colocando a Piura en una situación de alta competencia.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

El crecimiento económico sostenido del Perú y de Piura contribuye al desarrollo de otros polos de desarrollo empresariales, departamentos como Arequipa y Moquegua se presentan como grandes potenciales sustitutos de productos. A nivel regional, países de crecimiento sostenido y de políticas incentivadoras empresariales como Colombia y Chile pueden contribuir a sustituir la producción de Piura, con lo que la amenaza de sustitutos se presenta alta, el crecimiento de América Latina provee condiciones para la aparición de

nuevas fuentes de generación de industrias que pueden suplir los productos, con ello se tiene que el poder de amenaza de los sustitutos es alto.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La amenaza de los nuevos entrantes está relacionada directamente con el crecimiento económico de los principales competidores de Piura, a saber, del mercado nacional e internacional. El destrabamiento de barreras para importar o exportar han hecho que las industrias petroleras, de algodón, de gas y de pescado florezcan en regiones como Lima, Arequipa, Moquegua y en los países de América Latina, quienes a su vez han desarrollado Tratados de Libre Comercio con varios países de la región y del orbe y con ello han eliminado barreras que frenaban la aparición de nuevos competidores, es por ello que el poder de los nuevos entrantes es intermedio.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La región Piura cuenta con competidores en el mercado nacional e internacional, las regiones de Lima, Arequipa, Ica y Moquegua se presentan como las que tienen igual o mayor potencial de industrias que pueden dar competencia a la región. En América Latina, países como Ecuador son potencia petrolera, Chile es potencia pesquera, Argentina y Brasil son potencias en combustibles gasificados y países como Estados Unidos y Egipto son potencias algodonerías, todos presentan una fuerte rivalidad para las aspiraciones de la región.

3.6. La región Piura y sus referentes

La región Piura debe recoger las experiencias de éxito de ciudades con ciertas características similares a la suya y tenerlas como referentes para llegar a ser como ellas al 2027, buscando con ello replicar fórmulas positivas para alcanzar los objetivos propuestos. Se ha visto como referente a las siguientes ciudades de Fortaleza en Brasil y Brisbane en Australia, las cuales detallamos a continuación:

Fortaleza es una ciudad con un importante foco en el turismo, financiero, comercial y de servicios. Es la quinta ciudad más grande Brasil con un PBI anual de más 60 mil millones de reales y como la séptima ciudad con el poder adquisitivo más alto. Desde 1960 la ciudad comenzó un proceso de industrialización y urbanización, ganando un gran impulso desde 1980 debido a incentivos fiscales exclusivos para las empresas que radiquen en la ciudad.

La agricultura está bien desarrollada en los alrededores, los principales productos son el frijol y la caña de azúcar, respecto a la industria resaltan el sector textil, la siderurgia y la refinación del petróleo, todos ellos localizados en la zona metropolitana de la ciudad. El sector turismo y comercio no se encuentran lejos de representar los focos de ingresos económicos más importantes de la ciudad con casi el 70% del PBI. Están en la región los principales centros comerciales de Brasil y las mejores playas para algunos conocedores. En la educación cuenta con centros de estudio superior de primera y aunque aún está trabajando en tener la mejor educación de Brasil, es un gran reto para el Estado llegar a niveles óptimos. La ciudad se encuentra íntegramente comunicada con todos los estados de Brasil, contando con dos aeropuertos principales y con las principales vías interestatales, tiene además dos líneas de metro que cubren los principales barrios de la ciudad. Fortaleza se proyecta para el 2025 como la cuarta ciudad más importante de Brasil, detrás de Sao Paulo, Río de Janeiro y Brasilia según el plan estratégico aprobado por el estado de Ceará, del cual es la capital.

Brisbane es la ciudad más poblada e importante del estado de Queensland, al este de Australia. Su economía está basada en industrias petroquímicas, metalúrgicas, construcciones mecánicas, alimentarias y ferro-metalúrgicas, destaca también su puerto, por el cual exporta carbón y metales, su clima es caluroso y llega a tener temperaturas superiores a los 45 °C. En las proximidades se encuentra la terminal de un gasoducto y la del oleoducto de Moonie.

La consejería de la ciudad de Brisbane tiene una política de entendimiento sustentable conjuntamente con la población, la cual participa directa e indirectamente en las decisiones.

La comunidad y el consejo interactúan para dar a conocer los procedimientos a seguir en algunas actividades de interés social como oficinas, reciclaje de agua del Australian Trade Coast, servicios de control de plagas y vegetación, el parque Rocks Riverside, entre otros.

Con esta política, pretenden llegar a ser una ciudad completamente sustentable en 2026.

Brisbane es el motor económico de Queensland, con una inversión que supera el promedio de las otras ciudades australianas y con un crecimiento significativo tanto en infraestructura como en servicios.

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

Matriz Perfil Competitivo (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la región Piura, que son Ica y Lambayeque, identificando las fortalezas y debilidades en comparación con otras regiones, con la finalidad de identificar aquellos puntos en que se puede mejorar. Los factores claves de éxito que se han determinado como una buena inversión son el mejoramiento de la infraestructura en sus diferentes sectores, tecnología, innovación, ubicación geográfica y el bienestar de la población en salud y educación, se enfocaron en los potenciales componentes para maximizar la rentabilidad de las regiones identificadas.

Tanto la región Piura como las regiones a comparar que son las de Ica y Lambayeque tienen mucho que mejorar ya que los puntajes obtenidos se encuentran entre una fortaleza menor y debilidad menor, donde se puede observar que la región Piura tiene un mejor desempeño respecto a la región Lambayeque, pero menor al de la región Ica, donde hay mucho por hacer y mejorar.

El valor que obtiene la provincia de Piura en la matriz de perfil competitivo es de 2.51 indicando un desempeño bajo en un rango de 1.00 a 4.00 (ver Tabla 7).

Tabla 7

Matriz de Perfil Competitivo de la Región Piura

Factores clave de éxito	Peso	Piura		Ica		Lambayeque	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Alto nivel de inversión	0.18	3	0.54	4	0.72	3	0.54
2 Infraestructura para la agroexportación	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
3 Infraestructura para los hidrocarburos	0.12	3	0.36	1	0.12	1	0.12
4 Infraestructura para la pesca	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24
5 Tecnología e Innovación	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30
6 Capacitación	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
7 Capacidad de Producción	0.13	1	0.13	3	0.39	2	0.26
8 Ubicación geográfica estratégica	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Total	1.00		2.51		2.76		2.18

Matriz Perfil Referencial (MPR). En la Tabla 8 se observa la matriz de perfil referencial, donde se han escogido dos regiones de otros países, que cuentan con elementos naturales de explotación y clima similares al de la región Piura, donde el indicador en un rango de 1.00 a 4.00 es de 2.51, está por debajo de las dos regiones escogidas, y esta comparación nos alerta que aún queda mucho por hacer.

Tabla 8

Matriz de Perfil Referencial de la Región Piura

Factores clave de éxito	Peso	Piura		Fortaleza (Brasil)		Brisbane (Australia)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Alto nivel de inversión	0.15	3	0.54	4	0.72	4	0.72
2 Infraestructura para la agroexportación	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
3 Infraestructura para los hidrocarburos	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
4 Infraestructura para la pesca	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
5 Tecnología e Innovación	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60
6 Capacitación	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
7 Capacidad de producción	0.13	1	0.13	4	0.52	4	0.52
8 Ubicación geográfica estratégica	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Total	1.00		2.51		3.63		3.68

Nota. Tomado de D'Alessio, F. A. (2015). *El contexto global y la evaluación externa*. México DF, México: Pearson.

3.8. Conclusiones

Las principales actividades económicas de la región Piura son la agricultura, hidrocarburos, pesca y minería, factores claves y muy importantes para que la región pueda desarrollarse a gran escala y conseguir los niveles alcanzados en otros países, lo cual va a depender mucho de los alcaldes, gobernadores regionales y la población para poder conseguir los objetivos planteados. Piura tiene como principales actividades económicas la explotación de hidrocarburos y minería que representa el 11.9% de los ingresos de la región, la agro-exportación con 9.8%, el comercio con 13.7% y la pesca con 2.4%. Se debe tomar como referencia las actividades en las que tiene mucho potencial para explotarla y mejorarlas, sea a corto o largo plazo, según el grado del problema que presente la región.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se presenta el análisis interno AMOFHIT, donde se evalúan los factores internos de la organización (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones productivas y de servicios, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) informática y comunicaciones, y (g) tecnología (D'Alessio, 2015). Para la realización del presente análisis se han utilizado datos recogidos del Gobierno Regional de Piura, y de otras fuentes relevantes. El objetivo del análisis es generar una Matriz de Evaluación de Factores Internos, donde se presentan las fortalezas y debilidades del gobierno regional de Piura.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El gobierno regional de Piura presenta su organigrama (ver Figura 7), aprobado con la Ordenanza regional N° 398- 2017 (Gobierno Regional de Piura, 2017) y tiene como máximo órgano al Consejo Regional, luego le sigue la Presidencia Regional, siguiendo la línea la Gerencia General Regional, a quien le reportan la Oficina Regional de Administración, Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, Gerencia Regional de Desarrollo Social, Gerencia Regional de Infraestructura y Gerencia Regional de Saneamiento físico legal de la propiedad Rural y Estatal. Cada una de estas gerencias tiene oficinas de apoyo referidas a administración, seguridad, asesorías legales, etc. además de ello, se cuenta con subgerencias y direcciones regionales. Asimismo, la estructura organizacional fue diseñada según la Ley N° 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y Ley N° 27902 - Ley que modifica la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867, para regular la participación de los Alcaldes Provinciales y la Sociedad Civil en los Gobiernos Regionales y Fortalecer el Proceso de Descentralización y

Regionalización. El actual presidente regional de Piura es Reynaldo Adolfo Hilbck Guzmán por el periodo 2015-2018 y como Vicegobernador Regional se encuentra Alfredo Neyra Alemán.

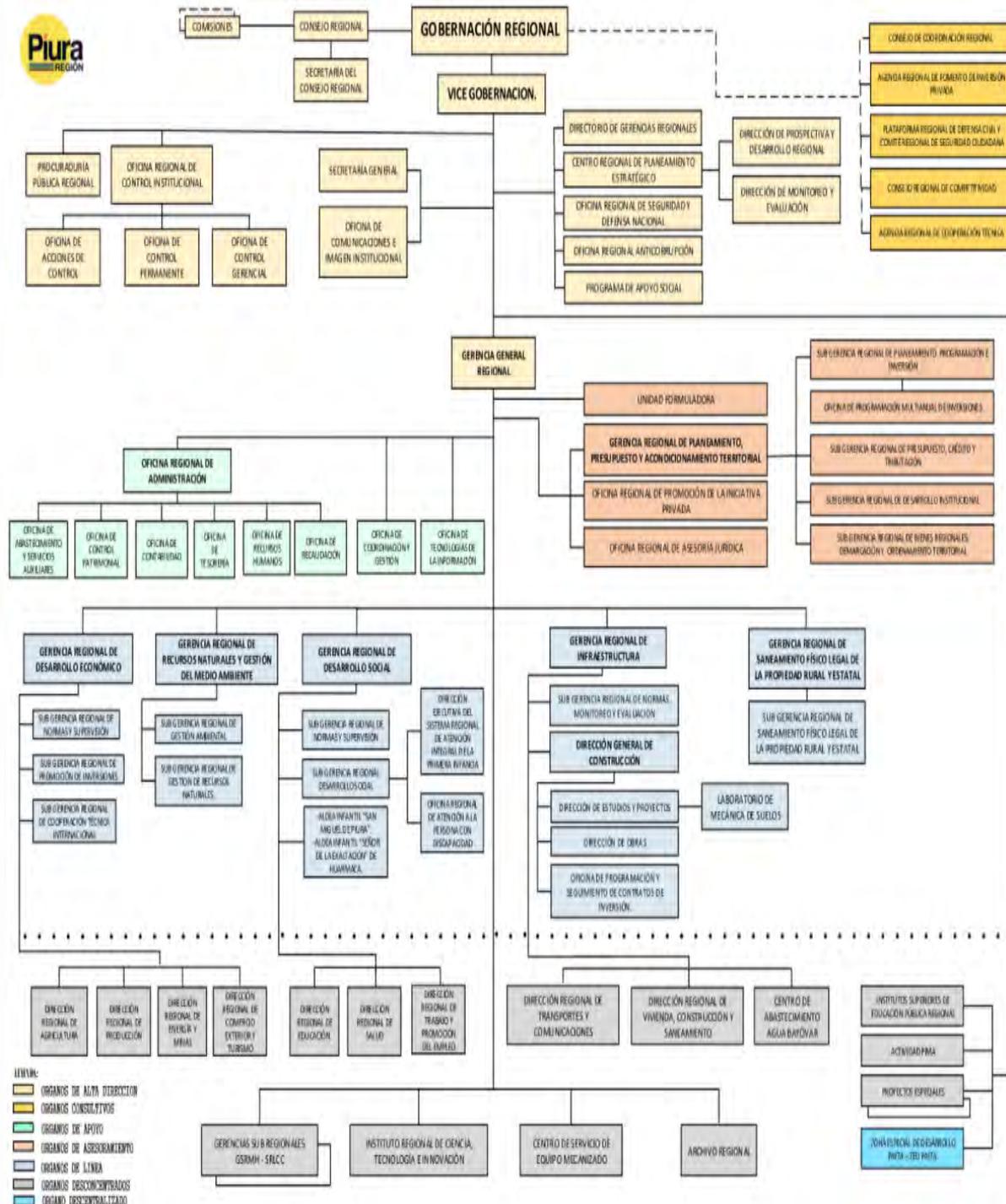


Figura 7. Organigrama Sede Central Región de Piura. Tomado del Gobierno Regional de Piura, aprobado por ordenanza regional N° 398-2017/GRP-CR. (http://www.regionpiura.gob.pe/index_institucional.php?pag=7)

El Gobierno Regional de Piura ha trabajado una serie de instrumentos de gestión para administrar las funciones públicas, así tenemos el Reglamento de Organización y Funciones, Presupuesto Analítico de Personal, Manual de Organización y Funciones etc. Sin embargo, estos documentos no tendrán resultados en la gestión si no se cumplen y se estructuran de una forma que aprovechen las oportunidades y superen las debilidades, entre los que se destaca lo mencionado en el párrafo anterior, que es el de contar con personal capaz de sacar adelante proyectos que beneficien a la región.

Como se observa en la Tabla 10, la región Piura en el 2016 ejecutó solo un 15% de su presupuesto de inversión pública y en el primer trimestre del 2017 apenas alcanza el 6% (MEF, 2017b). El valor destinado para la ejecución de proyectos de inversión pública del gobierno de Piura asciende a S/ 428 millones al 2017, de los cuales se han ejecutado S/ 28 millones (ver Tabla 9 y Tabla 10).

Tabla 9

Desempeño general por ejecutora Región Piura en millones de soles

Unidad ejecutora	PIM	DEV	AVAN	Saldo
Región Piura Sede Central	200	14	7%	186
Reg. Piura Proy. Esp. de irrigación e hidroenergético del Alto Piura	153	3	2%	150
Región Piura Gerencia Subreg. Morropón Huancabamba	24	1	5%	23
Otros	50	9	17%	42
	428	28	6%	400

(*) Enero al 31 de marzo 2017

Nota. Tomado de *Informe de Seguimiento y Gestión a la Inversión Pública, Gobiernos Regionales- marzo 2017, por MEF, 2017*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2017/jun/Informe%20Seguimiento-DIRSE-GR-MAR-31-2017.pdf

Tabla 10

Ejecución presupuestal de la Región Piura

2017(*)			2016		
PIM	Ejecución	Avance	PIM	Ejecución	Avance
428	28	6%	220	34	15%

(*) Enero al 31 de marzo 2017

Nota. Tomado de *Informe de Seguimiento y Gestión a la Inversión Pública, Gobiernos Regionales- marzo 2017, por MEF, 2017*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2017/jun/Informe%20Seguimiento-DIRSE-GR-MAR-31-2017.pdf

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El objetivo principal de la Región Piura es buscar el bienestar y el desarrollo de los pobladores, aprovechar el potencial del territorio con responsabilidad social y ambiental, fortalecer las capacidades para la innovación y la transformación productiva. La región Piura tiene un gran potencial de recursos para el crecimiento económico y social, consiguiendo así los ingresos necesarios, pero no suficientes, para el desarrollo de la región. El Instituto Peruano de Economía presenta cada año el Índice de Competitividad Regional, cuyo objetivo es realizar estudios para promover el desarrollo equilibrado y sostenible de la economía de mercado, comparando las 24 regiones en seis pilares, los cuales son: entorno económico, infraestructura, salud, educación, laboral e instituciones. Para el 2017 las regiones que lideran este indicador son Lima, Moquegua y Arequipa. Piura se encuentra en el puesto 13 (Figura 8) manteniéndose en el mismo puesto desde el 2014. En la Figura 9 se muestra las puntuaciones de la región Piura para los seis pilares en el periodo 2014-2017 (INCORE, 2017).

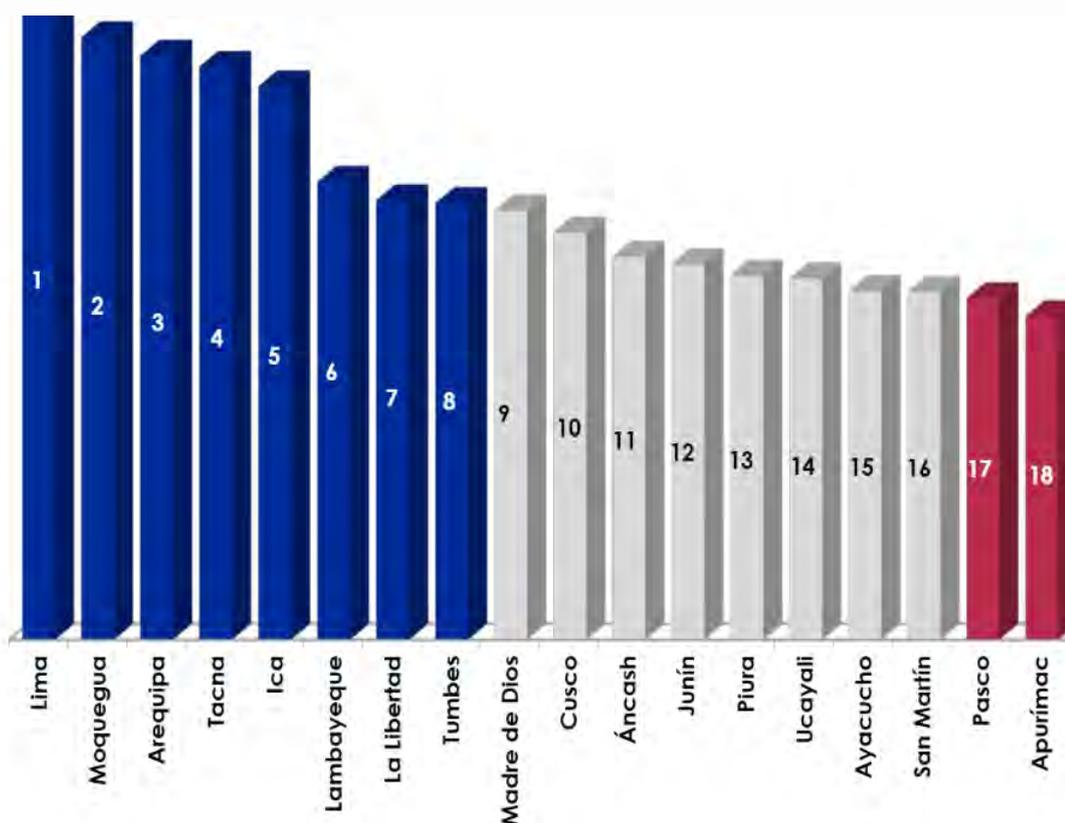


Figura 8. Índice de Competitividad nacional 2017.

Adaptado de *Índice de Competitividad Regional 2017-Mayo2017*, por Instituto Peruano de Economía, 2017 (<http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/01/IPE-2017-%C3%8Dndice-de-Competitividad-Regional-INCORE.pdf>)

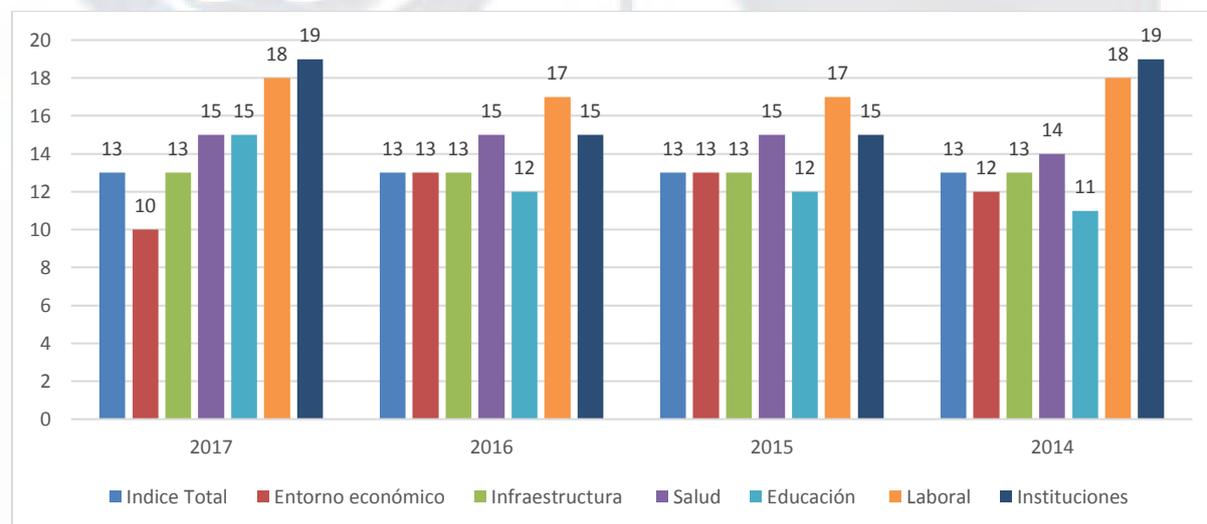


Figura 9. Indicador de Competitividad de la Región Piura, periodo 2017-2014

Adaptado de *Índice de Competitividad Regional 2017-Mayo2017*, por Instituto Peruano de Economía, 2017 (<http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/01/IPE-2017-%C3%8Dndice-de-Competitividad-Regional-INCORE.pdf>)

Turismo. Representa una actividad importante y con alto potencial en la región Piura, sus atractivos más conocidos son las playas de Máncora, las Ruinas de Aypate, Piura la Vieja, la artesanía y filigrana de Catacaos y Chulucanas. En el 2015 el turismo interno de la región se distribuyó para los viajeros: solteros 4%, millennials 25%, parejas 15%, familia 59%, adulto mayor 4%, con un gasto promedio de S/ 398, lo cual generó un movimiento económico de S/ 42 millones (PROMPERU, 2015).

Agropecuario. Con respecto al sector agropecuario, Piura presenta los índices más altos en producción de productos agrícolas con respecto a otras regiones del país, aunque el sector se contrajo en 16.1% respecto a 2016, una baja en la producción agrícola en (-21.6%) y pecuario (-6.5%); esto se debió a las lluvias del Niño Costero. En la Tabla 11 se detalla los primeros quince productos agrícolas por la cantidad de producción. La región tiene un alto potencial, ya que tiene el puerto de Paita para exportar sus productos agrícolas (Poicón, 2016). Cabe indicar que de ahí se exportan los productos de Tumbes, Cajamarca, La Libertad y Lambayeque.

Tabla 11

Producción agrícola de la región Piura (en toneladas), 2014 -2017

Productos	2014	2015	2016	2017
Arroz cáscara	356507	503241	589687	378684
Mango	276027	258119	275272	274055
Plátano	242296	263809	274342	266522
Vid	147263	182594	278366	223491
Limón	147558	149442	148105	66797
Maíz amarillo duro	54390	65010	61666	60981
Papa	20946	20616	13951	16506
Maíz amiláceo	12211	16789	15080	15887
Camote	9607	15257	16048	12451
Trigo	8441	13953	14490	11331
Sandía	14169	15419	14876	11081
Frijol caupi grano seco	5976	4822	10851	8887
Palta	4412	4267	7025	8008
Yuca	8843	8612	6924	6563
Frijol grano seco	2644	4665	4235	5019
Total	1311290	1526615	1730918	1366263

Nota. Tomado del Sistema de Información regional para la toma de decisiones, por INEI 2017. Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=>

Un producto no tradicional venido a menos es el algodón pima, producto de alta calidad reconocido a nivel mundial. Hace más de 20 años se sembraba 40 mil hectáreas promedio al año, y en la actualidad no se ejecuta ni la cuarta parte de ello (BCRP, 2012). En la Tabla 12 se muestra la cantidad de hectáreas que se han sembrado en los últimos años, las cuales se han ido reduciendo, debido a la falta de adecuada tecnología, bajo rendimiento de las tierras y la preferencia de los agricultores por el arroz. En 1967 en Piura se cultivaba 71 mil hectáreas de algodón, pero en el 2016 se cultivaron 370 hectáreas (García, 2016).

Tabla 12

Superficie sembrada de cultivos de algodón

	Miles de hectáreas					Variación porcentual				
	2012 - 2013	2013 - 2014	2014 - 2015	2015 - 2016	2016 - 2017	2012-13/ 2011-12	2013-14/ 2012-13	2014-15/ 2013-14	2015-16/ 2014-15	2016-17/ 2015-16
Algodón	25,6	26,8	23,7	15,2	6,2	-40,2	4,6	-11,4	-35,9	-59,3

Nota. Adaptado de *Boletín estadístico de Producción Agricultura y Ganadería* – mayo 2017, por SIEA, 2017. Recuperado de http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/produccion-agricola-ganadera-itrimestre2017_19617.pdf

En la Figura 10 se muestra las diferentes regiones que han sembrado algodón. La región Ica ocupa el primer lugar para el periodo 2016 con 10% de superficie sembrada y para el periodo 2017 con 4%, seguida de la región Lambayeque que presenta para el periodo 2016 un 3.1% y 2017 un 0.2%, le sigue Lima con 1,3 % y 0.9% respectivamente, pero su calidad es diferente, se cultiva el algodón tangüis (Figura 11), en cuarto puesto se encuentra Piura para los periodos 2016 y periodo 2017 la superficie sembrada es de 0.3% y 0.5% respectivamente. El algodón pima es un producto de alta calidad y necesita un clima específico para su cultivo, debe ser un clima cálido y soleado entre 0 a 300 m.s.n.m., su periodo de vegetativo es entre 140 a 180 días según la variedad, sus tierras deben retener agua con un rango óptimo de pH entre 6.1 a 7.8 y el contenido de materia orgánica en el suelo debe ser alto (>4%). Las lluvias intensas pueden malograr los cultivos. Los valles Alto Piura, Medio Piura, Bajo Piura, San

Lorenzo y El Chira son ideales para producir el algodón pima de tan alta calidad, siendo Ica ideal para el cultivo del algodón tipo tangüis.

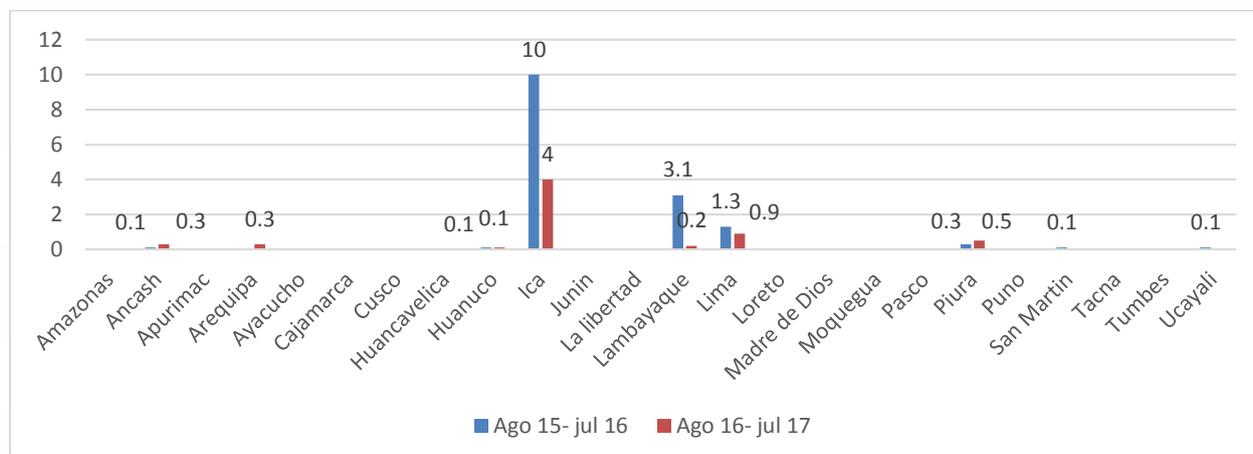


Figura 10. Superficie sembrada de algodón según región.

Adaptado del *Boletín estadístico de Producción Agricultura y Ganadería*.

(http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/produccion-agricola-ganadera-itrimestre2017_19617.pdf)

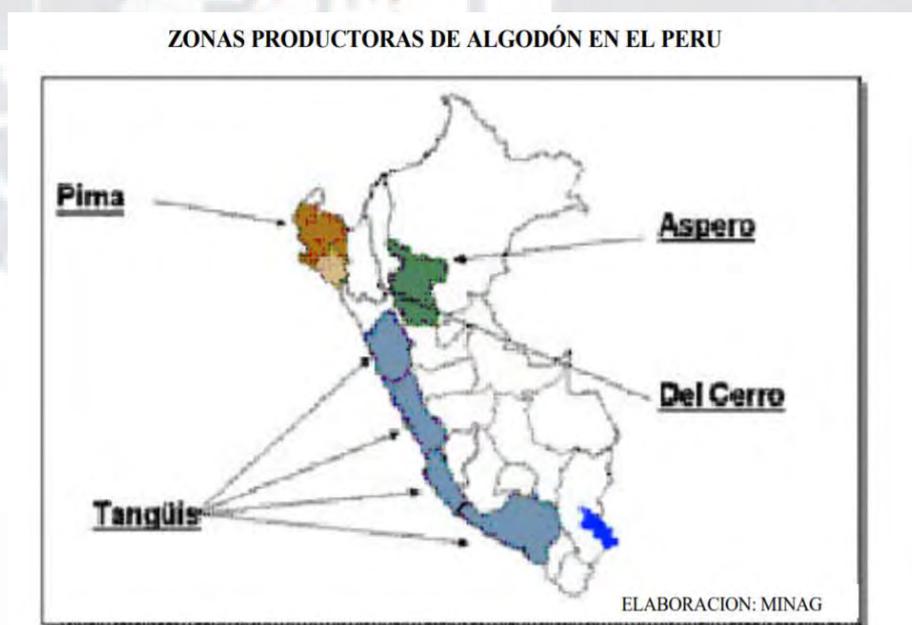


Figura 11. Zonas productoras de algodón en el Perú.

Recuperado del Análisis del clúster textil en el Perú

(http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/angulo_lm/angulo_lm.pdf)

Las exportaciones de la región Piura, en el 2016 fueron de \$ 2'025,170.39, en productos no tradicionales que equivale al 78% y productos tradicionales un 22% (Figura 12).

Sus tres principales destinos fueron Estados Unidos con un valor de \$ 539,764; Países Bajos con USD 206,316 y China con USD 152,575 (Figura 13). Para el periodo 2017 se exportó en algodón pima un total de USD 994,616.32 que representa un 5% menos que el 2016 en valor FOB (ver Tabla 13). Los productos que representan un mayor crecimiento fueron uva (283%), papa (123%) y petróleo (57%) compensando la caída de las exportaciones de fosfato (-46%), banano (-5%), mango (-1%) y productos químicos (-28%). Con respecto a productos agropecuarios, los tres principales productos exportados en el 2016 para Piura son las uvas frescas con USD 261,3 MM, mangos con USD 162,3MM y bananas frescas con USD 146,2MM (MINCETUR, 2017).



Figura 12. Exportaciones de Región Piura 2016

Adaptado de la Ficha Comercial de la región Piura 2016, por Sistema integrado de Información de Comercio Exterior SIICEX.

(http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_PIURA.PDF)

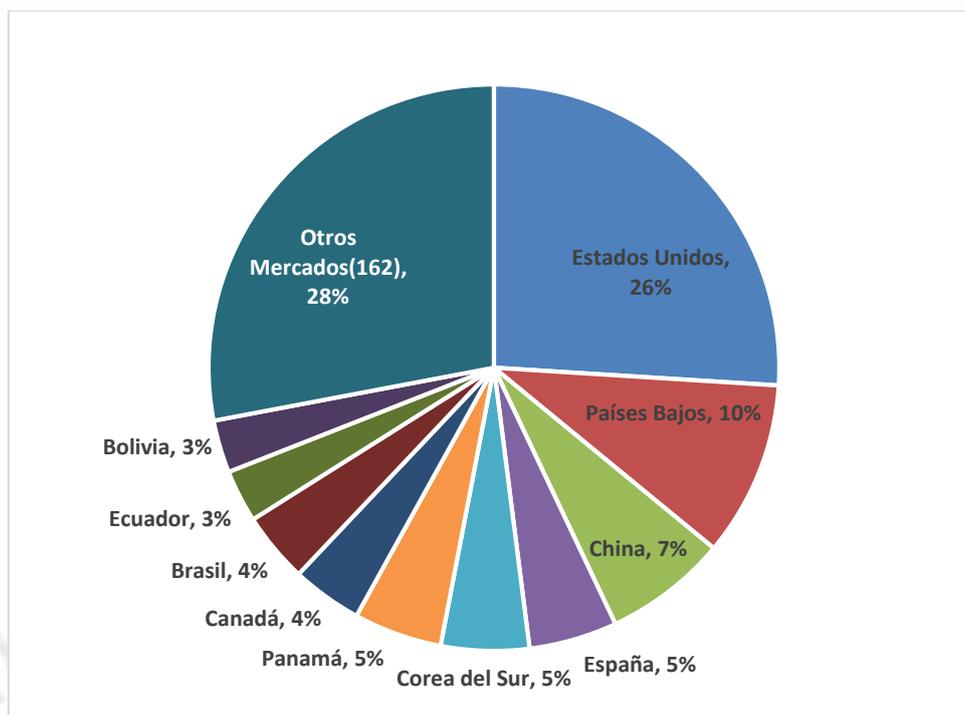


Figura 13. Principales mercados de exportación de Piura 2016
Adaptado de la Ficha Comercial de la región Piura 2016, por Sistema integrado de Información de Comercio Exterior SIICEX.
(http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=290.20600#anclafecha)

Tabla 13

Valor de exportación del algodón pima 2014-2017

	Peso Neto Kg.	Valor FOB USB	% Peso Neto Kg.	% Valor FOB USB
2017	419474.00	1,400,200	0.0009%	0.0022%
2016	485784.97	1,225979.54	0.0011%	0.0034%
2015	1309939.07	3,212801.90	0.0032%	0.0095%
2014	1215738.25	3,253029.91	0.0030%	0.0084%

Nota. Adaptado de *Ranking de partidas sector algodón pima actualizada al 2018*, por PROMPERU.
Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/firmRanking_x_Partida.aspx

Las empresas exportadoras de la Región Piura se clasifican en grandes, medianas, pequeñas y micro, entre el 2016 y 2017, solo han sufrido una variación considerable las empresas pequeñas, aumentando en 6 con respecto al 2017, los demás tipos de empresas no presentan una significativa variación, como se presenta en la Tabla 14.

Tabla 14

Clasificación de empresas exportadoras de la Región Piura

Tipo de Empresa	2016	2017
Empresa Grande	43	43
Empresa Mediana	127	125
Empresa Pequeña	188	194
Empresa Micro	214	213
Total	572	575

Nota: Tomado de la Ficha comercial de la región de Piura, Principales empresas exportadoras 2017, por SIICEX. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_PIURA.PDF.

Pesca. Piura es una de las regiones en la cual la pesca y acuicultura son las actividades más importantes debido a que en su litoral se encuentran dos corrientes marinas, Humboldt y la Corriente del Niño, propiciando la formación de sedimentos aluviales que provee de material nutritivo para la concertación de los recursos hidrobiológicos como la anchoveta, el jurel, la caballa, la merluza, anguila, la pota, calamar y concha de abanico, destinándose la mayor parte de la extracción de anchoveta a la producción de harina y aceite de pescado (ver Tabla 15).

En el año 2016, en la región Piura se observó una disminución de 2.5% respecto al año anterior, se debió a la menor extracción de especies marinas para el consumo humano directo, en consecuencia, por la disminución en la captura de especies congeladas en - 51.19%, también disminuyó la extracción de especies para enlatado en 8.2%, y aumentó el volumen de extracción de especie para el consumo industrial (INEI, 2017c). En cuanto a las exportaciones de pescado para el 2015 y 2016 se tuvo un ingreso de divisas de \$ 647,195 y \$ 580,189 respectivamente, mostrando un descenso con respecto al año anterior. En los últimos 5 años el Fenómeno del Niño redujo drásticamente la cuota de extracción, a ello se aúna la extracción irresponsable y depredatoria del recurso pesquero. La pesca y acuicultura representaron en el año 2016 el 0.5% del PBI a nivel nacional (Tabla 16), según el INEI (2016). En Piura, para el 2017, el sector creció en 9.7% respecto al año anterior debido al

mayor desembarque para congelado en 14.7% y para la elaboración de harina en 49.8%.

(BCRP, 2017)

Tabla 15

Principales indicadores del sector pesquero (toneladas métricas brutas)

	Volumen de Desembarco				Producción							
	Consumo humano directo			Consumo Humano indirecto	Consumo Humano Directo		Consumo Humano indirecto		Consumo humano directo		Consumo Humano indirecto	
	Enlatado	Congelado	Fresco	Harina	Enlatado	Congelado	Harina	Aceite	Enlatado	Congelado	Harina	Aceite
2012	14 627	469 148	82 862	208 325	7 585	251 914	43 529	11 138	93 685	185 421	105 091	41 367
2013	15 487	477 464	74 495	25 106	11 942	222 391	6 048	1 000	244 088	409 988	33 619	89 478
2014	7 505	559 556	-	39 414	6 814	243 252	9 201	980	107 386	183 593	23 960	22 588
2015	15 533	502 672	-	90 713	8 477	171 267	20 646	2 659	97 682	187 086	24 053	19 576
2016	14 259	245 336	-	119 531	7 309	160 258	28 242	4 046	41 766	138 015	25 879	21 628

Nota. Tomado del “Compendio Estadística Piura 2017”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2017. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1505/libro.pdf

Tabla 16

Pesca y acuicultura: Valor agregado Bruto 2012-2016 en miles de soles

Departamentos	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Piura	454,198	458,369	508,518	493,948	449,821
Lima	282,768	476,200	268,276	360,943	284,981
Ancash	256,634	418,970	113,610	187,984	259,165
La Libertad	136,383	172,742	63,194	61,374	100,114
Tumbes	117,393	176,725	121,265	93,414	85,766
Ica	149,569	135,814	130,124	237,687	83,236
Lambayeque	19,673	18,212	28,063	59,254	76,126
Puno	47,734	54,197	49,562	58,880	74,483
Loreto	64,172	63,995	55,718	66,538	69,857
Arequipa	81,206	40,180	57,038	55,224	44,181
Moquegua	53,017	41,896	53,097	51,755	40,144
Tacna	26,536	27,930	25,597	19,889	20,581
Ucayali	17,324	18,199	19,621	23,761	17,304
Junín	8,779	7,891	6,635	6,524	7,622
Huancavelica	3,585	3,847	4,598	4,915	5,863
San Martín	3,579	3,909	4,575	2,754	4,059
Madre de Dios	1,465	1,615	1,468	1,833	1,404
Ayacucho	661	676	713	810	958
Cajamarca	779	710	687	677	802
Cusco	2,227	2,428	1,120	1,316	770
Huánuco	438	478	505	500	590
Apurímac	348	414	439	414	461
Amazonas	327	405	373	367	434
Pasco	205	198	204	239	278
Valor Agregado Bruto	1,729,000	2,126,000	1,515,000	1,791,000	1,629,000

Nota. Tomado del “Compendio Estadística Piura 2017”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2017. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1505/libro.pdf

Hidrocarburos. El Perú cuenta con 18 cuencas con potencial de hidrocarburos, de las cuales 10 se encuentran en la costa, 6 en la selva y la Faja Plegada y Corrida subandina y 2 intermontañas, a la fecha solo cinco se encuentran en fase de explotación: Talara, Tumbes-Progreso, Maraón, Ucayali y Sechura, como se muestra en la Figura 14. A diciembre de 2016 tienen una producción acumulada de 2,577 millones de barriles de petróleo y 7,374 billones de pies cúbicos de gas (MEM, 2017)



Figura 14. Mapa de Cuencas en el Perú
Tomado de “Informe Plan de desarrollo de recursos de hidrocarburos 2017-2021”. Ministerio de Energía y Minas
(http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=5&idPublicacion=556)

La producción de gas natural en Piura tuvo un incremento en el año 2016 respecto al 2015, una cifra mayor en 17.4% (Figura 15), el consumo de gas varía de acuerdo con las necesidades de los procesos industriales de las refinerías y por la demanda interna y externa

de este hidrocarburo según Rumbo Minero (2014). La región de Piura cumple con todas las especificaciones de normas técnicas de calidad, lo cual es una ventaja competitiva para exportar a mayor grado el gas natural. Adicionalmente en esta parte norte del país, el gas natural se produce simultáneamente con el petróleo y tiene un alto contenido de hidrocarburos licuefactables que es necesario someterlo a un proceso de secado. A junio de 2017 la producción de gas natural disminuyó en 5.4% en comparación con lo obtenido en junio del 2016, y esto se da por la menor explotación de lotes de los principales yacimientos de la región (OSINERMING, 2016). La producción de derivados del petróleo disminuyó en 1.5%, respecto al año anterior, en tanto presentó un crecimiento respecto al año 2012 de 2.8% (ver Figura 16).

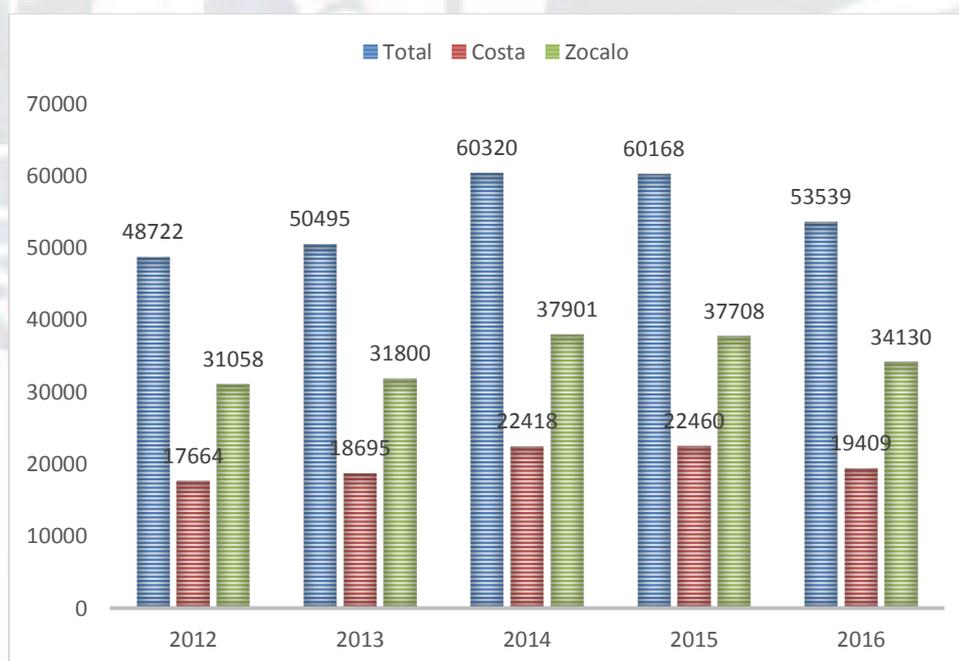


Figura 15. Producción fiscalizada de gas natural (miles de pies cúbicos)

Adaptado del “Compendio estadístico Piura 2017”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1505/libro.pdf)

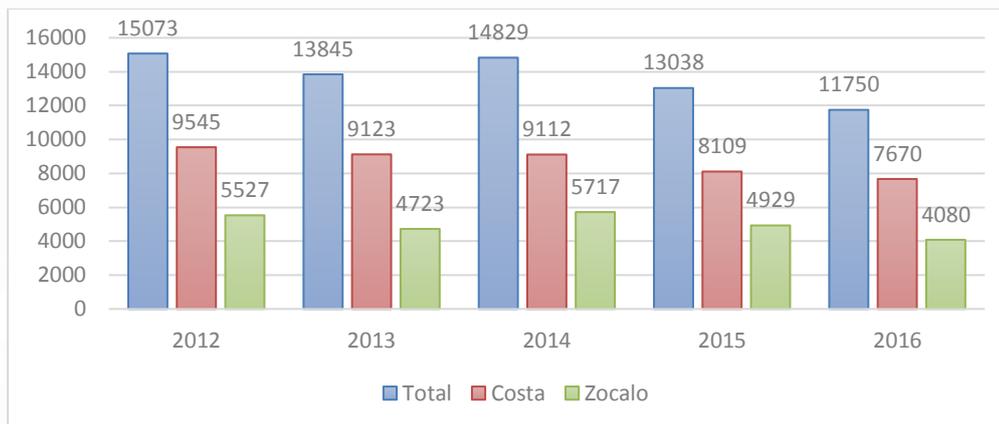


Figura 16. Producción fiscalizada de petróleo crudo por barriles de la región Piura Adaptado del “Compendio estadístico Piura 2017”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1505/pdf)

El Ministerio de Energía y Minas, a diciembre del 2016, menciona que las reservas probadas de petróleo de la Cuenca de Talara y Sechura son de 163.8 millones de barriles de petróleo fiscalizado, las reservas probables (2P) de petróleo de las cuencas son de 205.7 MMSTB y las reservas posibles (3P) de petróleo son 221.7 MMSTB, siendo solo superado por la cuenca del Marañón. Con respecto al gas natural las reservas probadas de gas corresponden a las cuencas Talara y Sechura con 366 BCF, las reservas probables (2P) de gas natural entre las dos cuencas son 437 BCF y las reservas posibles (3p) de gas natural son 435 BCF, siendo superadas por la cuenca de Ucayali (Figuras 17, 18 y 19) (MEM, 2017).

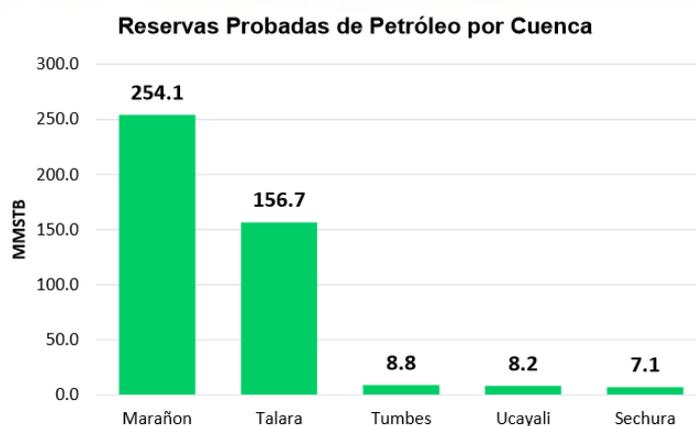


Figura 17. Reservas probadas de petróleo por cuenca Tomado de “Informe Plan de desarrollo de recursos de hidrocarburos 2017-2021”, Ministerio de Energía y Minas (http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=5&idPublicacion=556)

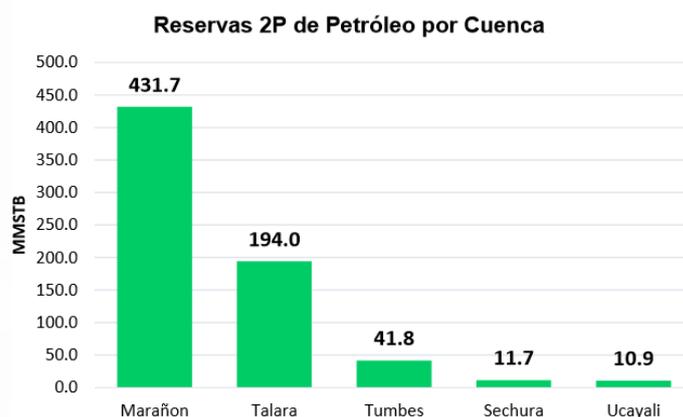


Figura 18. Reservas 2P de petróleo por cuenca

Tomado de “Informe Plan de desarrollo de recursos de hidrocarburos 2017-2021”, Ministerio de Energía y Minas

(http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=5&idPublicacion=556)

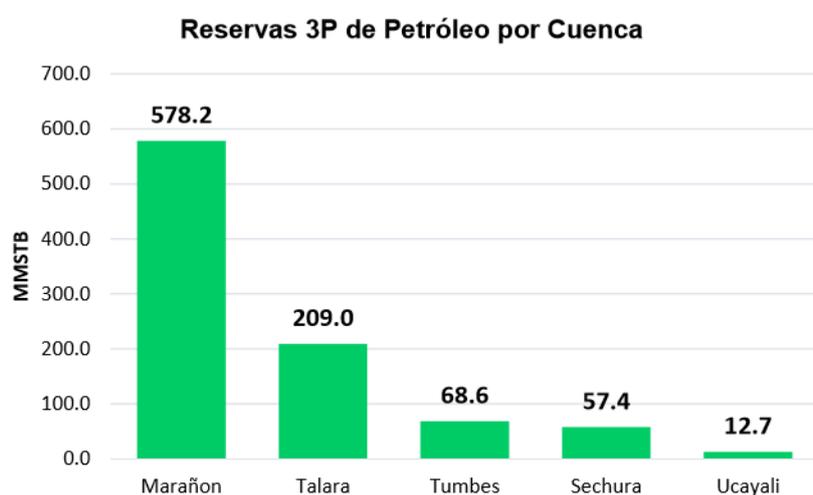


Figura 19. Reservas 3P de petróleo por cuenca

Tomado de “Informe Plan de desarrollo de recursos de hidrocarburos 2017-2021”, Ministerio de Energía y Minas

(http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=5&idPublicacion=556)

Asimismo, para la exploración para el periodo de 2017-2021 se necesita una inversión de 3,395 MMUS\$ y en exploración 1,572 MMUS\$. En la Figura 20 se muestra la inversión por cuenca siendo las de Talara, Ucayali y Tumbes las que necesitarán mayor inversión. Estas inversiones consistirían en estudios, salud y medio ambiente, obras de infraestructura y gastos administrativos (MEM, 2017).

Las inversiones para explotar, tanto para gas natural y petróleo, específicamente las cuencas que se encuentran dentro de la región Piura, deben entrar en concesión y directamente extraer por el estado para generar más ingresos para dicha región, respetando las normas ambientales. Cabe indicar que las actuales empresas, como CNPC, GMP, Sapet y Savia, que extraen el petróleo o gas natural, son extranjeras y se llevan en bruto las materias primas sin ninguna transformación, lo cual beneficiaría a la región.

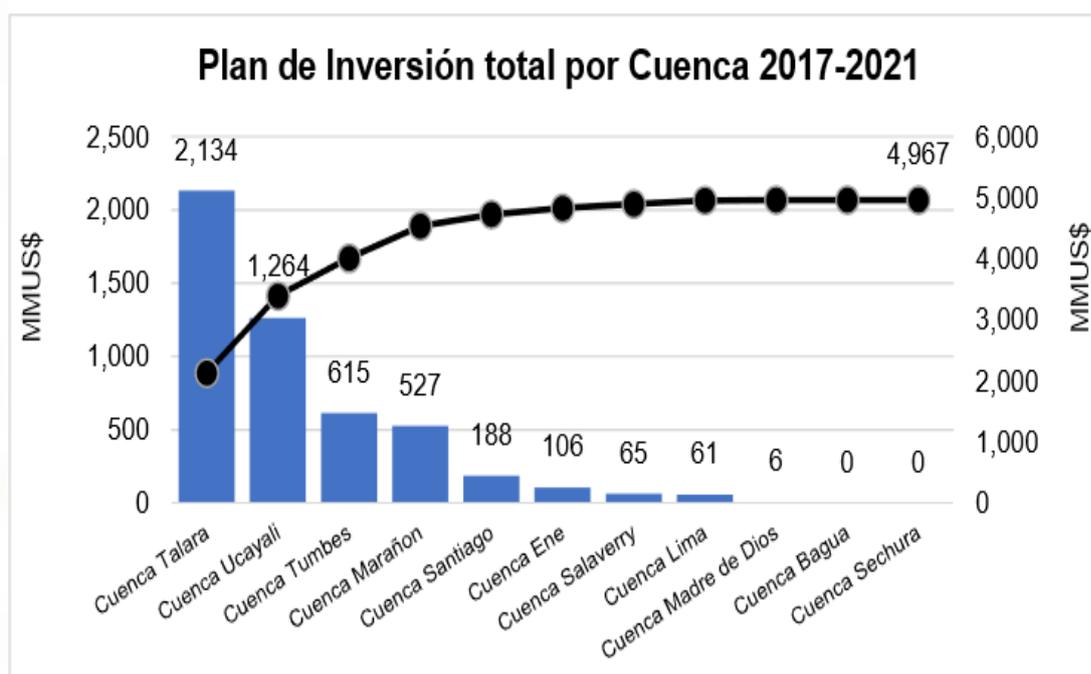


Figura 20. Inversión total por cuenca entre 2017-2021

Tomado de “Informe Plan de desarrollo de recursos de hidrocarburos 2017-2021”, Ministerio de Energía y Minas

(http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=5&idPublicacion=556)

Minería Se tiene para explotar los recursos mineros metálicos en Tambogrande y en Huancabamba. En la primera se puede explotar oro, plata y zinc, lo cual significaría expropiar tierras de ocho mil colonos y el traslado de la ciudad de 25,000 habitantes, con la probabilidad de contaminar las aguas y valles del norte. En Huancabamba, el proyecto Río Blanco busca explotar cobre y molibdeno.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Puertos. En la región Piura existen los puertos de Paita, Talara y Bayóvar: en el puerto de Talara se manejan líquidos derivados del petróleo, el puerto de Paita es conocido por el movimiento de contenedores y el puerto de Sechura trabaja con mercadería a granel relacionado a la producción de fosfato.

El Terminal Portuario de Paita es el principal puerto del norte del país, y es el segundo puerto a nivel nacional después del Callao. En el puerto de Paita se exporta productos procedentes de los departamentos de Piura, Tumbes, Lambayeque, Cajamarca, Amazonas y San Martín, fue otorgado en concesión del 2009 al 2014 con una inversión de S/484 millones, el cual se encuentra en proceso de ampliación de capacidad instalada (OSITRAN, 2016). La segunda concesión es al 2016, la cual tuvo un costo de S/ 65 millones, para aumentar la productividad con el objetivo de desarrollar el sistema logístico en las regiones del norte del país. Constituye un importante centro logístico para la región Piura que cuenta con beneficios y exoneraciones para las mercaderías. Este puerto permite promover la estabilidad de las inversiones, apoyar el empleo formal, contribuir al desarrollo de la localidad de manera sostenible e impulsar la competitividad e innovación de las regiones.

Aeropuertos. La región Piura cuenta con dos aeropuertos ubicados en Piura y Talara, ambos tienen capacidad para recibir embarque y desembarque aéreo, naves comerciales tipo Boeing 747 y las dos se encuentran en concesión por Aeropuertos del Perú ADP. El Aeropuerto de Piura Capitán FAP Guillermo Concha Ibérico se ubica en el distrito de Castilla, inició sus operaciones el 9 de noviembre de 1953 y cuenta con una pista de asfalto de 2,500 metros de largo con 45 metros de ancho, concesionado y en el cual se realizó remodelaciones de terminal de pasajeros y las playas de estacionamiento que tuvo un costo de S/ 12 millones y la siguiente etapa en el 2016 que tuvo una inversión S/ 180 millones (OSITRAN, 2016). El Aeropuerto CAP. FAP Víctor Arias Montes de Talara se ubica a 2

kilómetros de la ciudad, inició sus operaciones en 1956 y cuenta con una pista de asfalto de 2460 m de largo y 45 de ancho, fue concesionada y tuvo una remodelación con una inversión S/ 11 millones hasta el 2013, el complemento de la infraestructura tuvo una inversión S/12 millones.

Carreteras. El flujo de transporte en la región Piura es intenso, donde circula mercadería y personas, y se tiene el flujo de Paita y el de Chulucanas que forman parte de la Carretera IIRSA del Norte, la cual tiene una extensión de 955 kilómetros y une a seis regiones tales como Piura, Lambayeque, Cajamarca, Amazonas, San Martín y Loreto, y permite cruzar transversalmente en 14 horas (MCT, 2016). También está el cruce de Bayóvar que pertenece a la vía nacional Panamericana e integra a Piura con Lambayeque, Trujillo y Lima. Este flujo de transporte contribuye a comunicar a la región con otras. Otra vía importante es el tramo de Piura-Sullana que pertenece a la vía nacional Panamericana Norte, la cual tiene altos registros de vehículos livianos y pesados que integra comercialmente con Piura y provincias como Sullana, Talara y con Ecuador mediante la ruta Tumbes y Macará.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones desde el 2011 al 2016 ha invertido en el mejoramiento de la red vial de Piura y ha pavimentado 890 km de carreteras con el objetivo de impulsar la inclusión económica de las provincias y los distritos más necesitados.

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se puede ver los tramos avanzados y faltantes de la región. Aunque la red vial total de Piura es de 5,983.34 km, corresponde a la red nacional 1,374.29 km, a la departamental 796.1km y 3,812.95 km a la red vecinal. Solo el 23% de las vías están asfaltadas, necesitando el mantenimiento adecuado para su conservación y pleno uso. Además, el 70% de red departamental es de difícil tránsito y sus carreteras se malogran por el poco mantenimiento ante la menor lluvia (PDRC, 2017).



Figura 21. Corredor Vial de la región Piura
 Tomado de “Piura: Camino al Desarrollo 2011-2016”, por Ministerio de Transporte y Comunicaciones
 (https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Piura.pdf)

Represas. Por otro lado, Piura tiene la represa de Poechos, la cual fue construida para irrigar 90 mil hectáreas de terrenos cultivables para los valles del Chira, Medio y Bajo Piura, pero por el Fenómeno del Niño de 1983 y 1998 se obstruyó el almacenaje, con lo cual actualmente redujo su capacidad a un 50% de 880 MMC a 488 MMC. El reservorio de San Lorenzo, con un almacenamiento de 258 MMC, no tiene problemas de sedimentación, pero no satisface la demanda del valle de San Lorenzo (Gobierno Regional de Piura, 2017).

El proyecto Alto Piura es un proyecto hidroenergético donde se realizará un túnel transversal, presa tronera sur, camino de acceso (PEIHAP, 2015), que permitirá la ampliación de la frontera agrícola en 19,000 Ha y mejoramiento de 31,000 ha, así como la reactivación de las tierras agrícolas del Alto Piura incrementando la productividad y la oferta exportable

con una generación de 75 mil puestos de trabajo directo. Cabe indicar que el valle de Alto Piura es conocido por tener tierras agrícolas de buena calidad y accesible para el riego, además de contar con un clima muy favorable.

Refinerías. La refinería de Talara, con casi 100 años de su construcción, sigue operando para desarrollar la industria de hidrocarburos en la región, siendo la segunda en producción con respecto a la refinería La Pampilla, que se encuentra en Lima. Actualmente se encuentra en un proceso de modernización con un avance del 60% que permitirá procesar 95,000 barriles al día en el 2021, ahora se procesan 30,000 barriles (“Refinería de Talara”, 2017). Hoy genera trabajo a 6700 personas, 2000 de las cuales son de la región. La modernización de la refinería creará beneficios sociales y económicos para las provincias y la región en general.

Después de los hechos suscitados en el año 2016 por el fenómeno del Niño Costero, la región Piura fue una de las regiones más golpeadas, cuyas lluvias dañaron las vías de comunicación, infraestructura de colegios, universidades, centros de salud, asentamientos poblacionales, vías de transporte y cultivos, las cuales produjeron daños considerables que causaron pérdidas económicas, pero Piura es una región con mucho potencial para recuperarse.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La región Piura cuenta con un área de control interno y que supervisa muy de cerca el uso eficiente de los recursos para poder cumplir con los objetivos propuestos. Es de mucha importancia ir monitoreando el presupuesto para llevar el control de los gastos. El monto recaudado a marzo 2017 por la SUNAT en la región Piura asciende aproximadamente a 70 millones de nuevos soles, cantidad menor en comparación al 2016, para ser destinados a los diferentes servicios que brinda la municipalidad y así contribuir al desarrollo de la región.

Por otro lado, el Gobierno central ha destinado la cifra de 4,207 millones de soles a la región de Piura para financiar las necesidades prioritarias de su población, de los cuales el 35% están destinados a los gastos de capital para la inversión en educación, transporte, saneamiento, y planeamiento y gestión, y el 65% del presupuesto está destinado a los gastos corrientes como protección social y salud.

En la región Piura el sistema bancario y financiero permite los ahorros y los créditos para la población, en los últimos años el nivel de bancarización e intermediación financiera se ha incrementado por la llegada de bancos, financieras y cajas municipales de ahorro y crédito. En la Tabla 17 se observa que las cifras en créditos directos, depósitos a la vista, depósito a plazo y depósito de ahorro ha ido aumentando entre el 2014 y el 2016.

Tabla 17

Créditos y depósitos realizados en la Región Piura en miles de soles

	2014		2015		2016	
	Piura	A nivel nacional	Piura	A nivel nacional	Piura	A nivel nacional
Banca Múltiple						
Créditos directos	3,689,966	192,503,103	4,383,123	226,054,508	4,431,336	234,809,180
Depósitos a la vista	739,052	53,212,663	777,032	61,700,451	682,112	62,269,453
Depósitos a plazo	435,364	76,448,097	544,226	93,575,815	641,411	87,988,407
Depósitos de ahorro	710,765	47,097,153	774,538	54,750,001	842,693	58,689,883
Cajas municipales						
Créditos directos	1,112,309	13,438,062	1,174,616	14,694,814	1,362,888	17,176,095
Depósitos a plazo	1,090,842	10,171,109	1,219,358	11,018,002	1,443,439	12,596,158
Depósitos de ahorro	284,005	3,134,042	314,349	3,584,576	366,608	4,153,369
Cajas rurales						
Créditos directos	-	1,593,277	463,082	-	99,555	1,064,152
Depósitos a plazo	-	1,422,484	440,597	-	2,699	576,573
Depósitos de ahorro	-	204,634	48,761	-	910	47,155

Nota. Tomado de Información de acceso público Información estadística INEI. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

4.1.5. Recursos humanos (H)

Piura es la tercera región con la mayor población del Perú, según las proyecciones poblacionales del INEI en el año 2015, cuenta con una población de 1'844,129 habitantes, siendo la tercera región más poblada del país, donde el crecimiento poblacional promedio anual es de 0.9 por ciento, el 50.2% de los habitantes de Piura son hombres y el 49.8% son mujeres; por otro lado, las diversas actividades agrícolas, el sector turístico y la inversión hotelera permitió a los piuranos mejores condiciones de empleo y consecuentemente mejores condiciones de vida, dentro de ellas la minería informal, aunque parte de la población rechaza estas actividades.

En el 2016 la PEA ocupada de la región era de 923.2 personas, de las cuales 40% eran mujeres y 60% hombres, el tipo de empleo que presenta el mayor porcentaje es el trabajo informal en 81.2%, y le siguen el empleo formal con 18.8% (INEI, 2017c). La tasa de desempleo de Piura es de 3.3% y a nivel nacional fue de un 3.7%, así también, la población económicamente activa por sector fue de 34.6% en servicios, agropecuario 27.5%, construcción 20.3%, manufactura 8.1%, comercio 6.1%, pesca 2.8% y minería con 0.6%. (DEMI, 2016).

Educación. En el 2012 la región Piura alcanzó el décimo lugar dentro del Índice de Desarrollo Humano del Perú por departamento, desagregado en factores sociales y económicos ubica a Piura en decimotava posición en esperanza de vida al nacer y en el decimosexto en años de educación (MINEDU, 2016). Así también, entre el 2006 y 2015, la tasa media de crecimiento anual del gasto público en educación por escolar fue de 13% en inicial, 12% en primaria y 13% en secundaria, respecto al acceso a internet de Piura en primaria pasó de 6.0% en 2007 a 41.4% en 2016, cifra muy inferior a la del país con 38.4%, mientras que en secundaria de 19.6% a 73.0%, siendo positivo con respecto al valor obtenido como país 71.5% (MINEDU, 2016).

La región Piura ocupa el puesto 15 en educación, según el Índice de Competitividad Regional 2017, sus indicadores son los siguientes: (a) analfabetismo, 7.9%, puesto 15, (b) Asistencia escolar inicial, 85.5%, puesto 18, (c) Asistencia escolar primaria y secundaria, 87%, puesto 17, (d) Población con secundaria a más, 46.9%, puesto 16, (e) Rendimiento en la lectura, 31.3%, puesto 8 (f) Rendimiento en matemáticas, 25.5%, puesto 8, (g) Colegios con acceso a internet, 49.3%, puesto 9, mejoró con respecto al año anterior (INCORE, 2017).

Salud. Piura tiene 35 hospitales que pertenecen a la Dirección Regional de Salud de Piura, mayormente categorizada en I-4; dos categorías II-1, el hospital Las Mercedes de Paita y Hospital de Chulucanas; dos tienen categoría II-2, Hospital de Apoyo II de Sullana y Hospital de la Amistad Perú - Corea; 161 centros de Salud y 367 puestos de Salud (PDRC, 2017).

El Índice de Competitividad Regional de Piura 2017, en lo que respecta a salud, se encuentra en el puesto 15, los indicadores que conforman dicho pilar son (a) Esperanza de vida al nacer con un valor de 74.6% y en el puesto 9, (b) Mortalidad en la niñez 26% puesto 11, (c) Desnutrición crónica 11.6% puesto 12 (ha mejorado en referencia al año 2016), (d) Morbilidad 75.8% puesto 20 (e) Cobertura del personal médico 9.8 puesto 13, (f) Cobertura hospitalaria 1.8 puesto 16, estas dos últimas han retrocedido (g) Partos Institucionales 86.4% puesto 20 y (h) Acceso a seguro de salud 74.3% puesto 16, ha mejorado en referencia al año anterior (INCORE, 2017).

Según la entrevista realizada a la Subgerente Regional de Desarrollo Social Cecilia Bustamante (Apéndice B), nos comentó que el principal problema que aqueja a Piura en salud es la anemia con un 42.3% de población afectada, principalmente niños menores de tres años, y la desnutrición crónica con un 15.9%.

Para poder enfrentar el problema social que aqueja a la región Piura no solo se necesita contar con un presupuesto que permita erradicar la anemia en niños menores de tres

años y desnutrición en niños menores de cinco años, también es implementar un plan de acción que ayude a capacitar a las miles de familias, costumbres alimenticias y que a su vez con ayuda del gobierno central, es muy importante y necesario que la población cuente con sistema agua potable y desagüe que les permitan la higiene en la alimentación. El presupuesto aproximado que se asigna para salud a la región Piura es de 14 millones de soles y que debe ser distribuido para diferentes necesidades y que no solo es para el gasto de anemia y desnutrición crónica.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El proyecto de implementación de fibra óptica regional se encuentra en marcha, se realizó un contrato con la empresa Redes Andinas de Comunicación en el 2015, el cual permitirá la comunicación de los distritos de la región, se tenderán 1648 kilómetros de fibra óptica que conectará a un aproximado de 306,000 habitantes, con una conexión de 2 Mbps (MTC, 2016).

En el 2013 se renovó contrato con Telefónica del Perú, donde se comprometió a invertir en 150 localidades de Piura para contar con cobertura móvil, así como también instalación del acceso a internet satelital en dos distritos de frontera e instalación en los centros de salud de Ayabaca y Suyo (MTC, 2016). Se considera la cobertura al 31 de diciembre del 2015, se tiene 106,510 usuarios de telefonía fija, en tanto la telefonía móvil ha crecido significativamente al 2015 se tiene 1'339,801 abonados (PDRC, 2017).



Figura 22. Tendido de la red dorsal nacional y de la red regional de fibra óptica en Piura
Tomado de “Piura: Camino al Desarrollo 2011-2016”, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
(https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Piura.pdf)



Figura 23. Nuevas localidades con cobertura móvil en Piura
Tomado de “Piura: Camino al Desarrollo 2011-2016”, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones
(https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Piura.pdf)

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Piura tiene tres centros de investigación tecnológica: Cite Agroindustrial, Cite Cerámica y Cite Pesquero, aunque la investigación es limitada (PDRC, 2017), se cuenta con desarrollo tecnológico impulsado por la inversión privada, las cuales buscan la mayor investigación y así aumentar el valor a los productos para su exportación.

Con respecto a la investigación en la región Piura se ha creado un directorio conformado por el Gobierno Regional, la UDEP, la Cámara de Comercio y la Universidad Nacional de Piura con el objetivo de ser una sola institución y fomentar la investigación e innovación (García, 2017).

Se tiene el Centro de investigación para el Desarrollo Integral y Sostenible (CIDIS) con el objetivo de promover la investigación científica de la biodiversidad marina y contribuir a crear iniciativas innovadoras para beneficio de la población de la región, dicho centro de investigación se encuentra ubicado entre los distritos El Alto y Los Órganos en la provincia de Talara (El Regional Piura, 2015).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz Evaluación de los Factores Internos (MEFI) de la región Piura se presenta en la Tabla 18. En esta matriz se observa que hay 18 factores claves de éxito, donde ocho constituyen las fortalezas y ocho las debilidades, cada peso asignado a los factores equivale a la importancia relativa de los mismos con el fin de que la región logre un desarrollo económico y social, que sea sostenible en el largo plazo. El puntaje final obtenido por la región es de 2.51, por arriba del promedio de 2.5; lo cual implica que la organización tiene una posición fuerte.

Tabla 18

MEFI de la Región Piura

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Valle y clima propicio para el cultivo de algodón pima.	0.06	3	0.22
2	Aumento en la agroexportación a nivel nacional.	0.08	4	0.32
3	Proyecto Alto Piura de irrigación e hidroenergéticos para ampliación de la zona agrícola.	0.06	4	0.24
4	Paíta segundo puerto a nivel nacional.	0.08	3	0.24
5	Identificación de yacimientos de petróleo por explotar.	0.07	3	0.21
6	Modernización de la refinería de Talara.	0.07	2	0.23
7	Hectáreas de yacimientos de gas natural por explotar.	0.08	3	0.24
8	Corrientes marinas que permite la diversidad de recurso hidrobiológico en el litoral de Piura.	0.07	3	0.25
Subtotal		0.57		1.95
Debilidades				
1	El reservorio de Poechos es utilizado a un 50% de su capacidad.	0.04	1	0.04
2	Aumento de 50% de importaciones de algodón pima.	0.04	1	0.04
3	Empresas extranjeras explotan y se llevan el petróleo o gas sin transformar.	0.05	1	0.05
4	Alta inversión de explotación y exploración en las cuencas de hidrocarburos.	0.05	2	0.10
5	Poca producción de los pozos de gas natural.	0.04	2	0.08
6	Poca infraestructura para la extracción de pescado.	0.05	1	0.05
7	El 70% de la red vial regional se encuentra en mal estado	0.04	2	0.08
8	Debilitamiento de la infraestructura de salud por el niño costero.	0.04	1	0.04
9	Altos índices de analfabetismo 7.9% y anemia 42.3% en niños de Piura.	0.04	1	0.04
10	Índice de empleo informal 80.7%.	0.04	1	0.04
Subtotal		0.43		0.56
Total		1.00		2.51

Tomado de D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México DF, México: Pearson.

Valor:

- 4. Fortaleza mayor
- 3. Fortaleza menor
- 2. Debilidad menor
- 1. Debilidad mayor

4.3. Conclusiones

En respecto a las fortalezas de la región Piura, esta presenta capacidades importantes que se pueden potenciar para llegar al liderazgo regional, puesto que tiene un crecimiento sostenible en la agroexportación, yacimientos y pozos de hidrocarburos que no están explotados en su máxima capacidad y refinería y que se encuentra en proceso de modernización. Cabe indicar que tener al puerto de Paita en la región puede ser estratégico para visionarse como un centro agroexportador, diferenciándose de sus competidores más

cercanos como Ica, Lambayeque y Chimbote. Si bien tiene fortalezas visibles, estas deben ser llevadas con el liderazgo de sus autoridades para llegar a la visión planteada.

Ahora bien, en cuanto a las debilidades de la región, se observa que presenta una deficiente infraestructura, con construcciones y vías que se encuentran en mal estado o no se encuentran a su máxima capacidad debido a que la inversión y el desarrollo tecnológico no están en niveles óptimos; asimismo, tiene una tasa alta en informalidad que no permite mejorar la empleabilidad de sus pobladores.



Capítulo V: Intereses de la Región Piura y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la Región Piura

El presente capítulo muestra los intereses de la región basados en la situación actual, analizando las actividades económicas propia de la región, además de identificar sus fortalezas y competencias, las mismas que contribuyen a fomentar su desarrollo económico, político y social, así como su potencial organizacional, factor importante que identificará las actividades relevantes y atributos que actualmente se mantienen latentes pues no han sido explotados, o por el contrario, actividades que no tienen el apoyo del gobierno regional, como inversión pública, inversión en tecnología, parte fundamental que debe estar incluida dentro de los intereses de la región.

Lo anterior expuesto conlleva a impulsar y a desarrollar estrategias con el objetivo de lograr el máximo desarrollo económico de la región Piura.

Asimismo, se analizará los principios cardinales que constan en la identificación de las oportunidades que la región Piura detecte y las aproveche, así como la identificación oportuna de las amenazas logrando reducir su impacto.

Desarrollar la agroindustria. Uno de los intereses de Piura es impulsar las actividades económicas primarias y extractivas como la agricultura, pues es una región donde la diversidad de cultivos merece desarrollarse con una industria con tecnología, buscando los mejores estándares de cultivos y planificar la siembra para el mercado local, nacional y extranjero. Se ha observado que en estos últimos años la exportación de productos no tradicionales en la región ha crecido, siendo un potencial para el crecimiento de la industria.

Potenciar la pesca. El litoral piurano es conocido por sus riquezas hidrobiológicas. La región busca potenciar el aumento de la población de los peces en sus mares, así como el tamaño de los mismos, ya que permitirá mejorar la producción de harina y aceite de pescado,

y se ha puesto mucho énfasis por parte del gobierno en conservar las especies en peligro de extinción y cuidar las especies en periodos de veda.

Potenciar la industria de hidrocarburos. Piura busca desarrollar la industria de hidrocarburos con la ayuda del gobierno central, con las actividades de exploración y explotación, buscando trabajar con los estándares internacionales de seguridad y cuidando el medio ambiente. La tecnología e innovación serán necesarias para mejorar la productividad de la industria de hidrocarburos.

Mejorar las condiciones de vida de la población. El desarrollo económico a través de sus sectores productivos permitirá que su sociedad se desarrolle y mejore la calidad de vida de su población y, por ende, podrá acceder a una mejor atención en salud y una mejor educación, que es la base para toda sociedad.

5.2. Potencial de la Región Piura

Piura es una de las regiones con bastante potencial en cuanto a actividades económicas extractivas. El factor geográfico de las aguas, el factor climático y los vientos propician un sistema perfecto para la producción de la agricultura, la pesca, la formación de petróleo e hidrocarburos. Zavala (2017) señaló que Piura sigue siendo una potencia nacional, que cuenta con aliados importantes como el buen clima, la tecnología y proyectos que tienden a la diversificación de cultivos.

Demográfico: La región Piura posee una población de 1'873,024 habitantes comprendidos en sus 8 provincias y 65 distritos, es la tercera región más poblada a nivel nacional, después de Lima y La Libertad. El porcentaje de los varones es del 50.1% y el de mujeres es de 49.8%, con una tasa de crecimiento de promedio anual de 2.2%. Por otro lado, los nacimientos registrados en la región Piura al año 2016 fueron de 40,415, asimismo, las defunciones registradas al año 2016 fueron de 8,922. Se espera que la proyección de la población total al año 2021 sea de 1'927,201 (INEI, 2017c).

Geográfico: La región Piura está ubicada en la parte noroccidental del país, con una superficie de 35'892.49 km², con una altitud de 29 m.s.n.m. distribuido en 8 provincias, las cuales son Piura, con una superficie de 6,076.79 km² y una población de 773,200; Ayabaca, con una superficie de 5,239 km² y una población de 141,115; Huancabamba, con una superficie de 4,254 km² y una población de 127,027; Morropón, con una superficie de 3,793.14 y una población de 156,234; Paita, con una superficie de 1728.71 y una población de 131,537; Sullana con una superficie de 5,458.93 y una población de 319,736; Talara, con una superficie de 2799.49 y una población de 133,123; Sechura, con una superficie de 6311.69 y una población de 76,645 (INEI, 2017c). El Fenómeno del Niño es un hecho que no se puede manejar o eliminar, pero sí se debe trabajar en medidas de contingencia para que no afecte a la región debido a su geografía.

Económico: La ubicación geográfica de la región Piura ha permitido el desarrollo de estas actividades extractivas, es así que esta región es una de los líderes a nivel nacional en relación con las actividades primarias extractivas. Una de las características ejemplares es que cuenta con dos puertos de gran importancia, Bayóvar y Paita, así como varias caletas y pueblos dedicados a la pesca que contribuyen a que Piura sea una de las principales regiones pesqueras de país. Otra de las potencias de Piura es que la costa de la región Piurana es de vital importancia para el cultivo de diversas especies, entre ellas el algodón pima, el cual tiene gran demanda en el mercado extranjero. Sin embargo, la deficiencia en el desarrollo tecnológico ha contribuido a que no se explote a cabalidad este recurso, Piura cuenta con más de 40,000 hectáreas que no son explotadas ni en la décima parte debido a la baja rentabilidad, reducida inversión del gobierno regional y al inadecuado desarrollo tecnológico. La economía debe tener como base su empleo formal, aunque actualmente hay un 70% de informalidad.

Tecnológico: La región Piura ha ido desarrollándose paulatinamente, es así que durante el año 2016, el 35% de la población de Piura accedió a internet, una subida en 3.6

puntos porcentuales respecto al año 2015 y en 4.5% frente al año 2014. Asimismo, el 23.4% de hogares piuranos tiene al menos una computadora y el 76.3% accede a telefonía móvil. Aunque es necesario invertir en tecnología en sus sectores extractivos como la pesca y los hidrocarburos.

Histórico, psicológico y sociológico: En la región Piura se desarrolló la cultura Vicús, conocida como la cultura Sechura, cuya artesanía presentó una gran plasticidad que fue muy conocida por los arqueólogos y coleccionistas. Esta cultura tiene vinculaciones con las culturas de otras regiones de Ecuador y Colombia, así como un parecido con la cerámica Mochica, de modo que posee un fuerte vínculo con las culturas Lambayeque y Trujillo. Luego de un gran proceso de desarrollo, se creó la cultura Piura (Instituto Peruano de Permacultura, 2013)

Organizacional y administrativo: La región Piura cuenta con una estructura organizacional adecuada que permite administrar los diferentes sectores de la región.

Militar: Piura ha desarrollado un crecimiento en el ámbito militar, cuenta con instituciones que se encargan de mantener esta perspectiva que se mantiene vigilante para velar por los intereses nacionales y preservar el orden democrático constitucional dentro del concepto de ser libre y soberana (Región Piura, 2016).

5.3. Principios Cardinales de la Región Piura

Según D' Alessio (2015), los principios cardinales dan a conocer las oportunidades y amenazas de la región Piura, teniendo en cuenta la influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, contrabalance de intereses y conservación de los enemigos o competidores; en ese sentido, la región de Piura, debido a su ubicación geográfica y al factor climático, ha contribuido a que sea una fuente de cultivo de diversas especies, como es el algodón pima que es reconocido a nivel internacional, la palta o el mango; por ello la región Piura tiene una gran oportunidad de explotar estos recursos que servirán en gran parte para el consumo

humano y además para la exportación, todo ello se logrará con el apoyo del gobierno regional de forma independiente o formando alianzas estratégicas con regiones específicas.

Una de las amenazas que acecha a la región es la misma ubicación geográfica debido a que en el litoral costero es punto clave para el choque de las corrientes de aguas frías y calientes y estas pueden desencadenar efectos adversos en el factor climático, llamado el Niño Costero, el cual trae como consecuencia desastres naturales que perjudican las áreas de cultivo.

El cultivo de algodón ha generado ingresos por medio de la exportación, puesto que es uno de los productos bandera del país, sin embargo, en los últimos tiempos ha decaído esta producción debido a que no se explota a cabalidad por la inadecuada tecnología.

5.4. Matriz de Intereses de la Región Piura (MIO)

Los intereses de la región Piura se muestran en la Tabla 19, donde se consideran los fines que la región requiere alcanzar (D'Alessio, 2015).

Tabla 19

Matriz de Intereses de la Región Piura (MIO)

Interés organizacional	Vital	Intensidad del interés	
		Importante	Periférico
1 Desarrollar la agroindustria.	Ica (+), Lambayeque(+), La libertad(+)	Arequipa(+), Lima(+)	
2 Potenciar la pesca.	Tumbes(+)	Lima(+), Ica(+)	
3 Potenciar la industria de hidrocarburos.	Amazonas(+), Loreto(+)	Cusco(+)	
4 Mejorar las condiciones de vida de la población.	Tumbes(+), Lambayeque(+)	Lima(+)	

Nota: (+) Intereses comunes, (-) Intereses opuestos

Tomado de D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

OLP1: El 2027 la industria del algodón pima facturará USD 20 MM. En el año 2016 se facturó USD 1.5 MM

La exportación de productos no tradicionales es una de las actividades económicas más importantes de la región, así tenemos como productos representativos al mango, el banano y las uvas. Revisando los productos de la agroexportación tenemos al algodón pima, si bien no es un recurso que aporte actualmente en gran cantidad a la balanza comercial, es un producto tradicional de alto potencial, pues era hace años el producto líder en exportación. El algodón pima es un producto de alta calidad reconocido mundialmente y tiene un potencial de crecimiento a través de sus diferentes productos que se pueden generar como prendas de vestir, ya que actualmente las personas buscan prendas de mayor calidad.

Hace más de 20 años se sembraba anualmente 40 mil hectáreas promedio, en el 2016 se cultivaron 370 hectáreas (García, 2016), debido a la falta de una adecuada tecnología, baja productividad de las tierras, falta de asociación de los productores de algodón y la preferencia de los agricultores por otros productos que les generan más ganancias. Según Inga (2016) en la actualidad se abastece al 30% de la demanda interna y el faltante se abastece de las importaciones. Se considera que estas cifras se puedan revertir basado en el desabastecimiento en el mercado de EE.UU. por la caída de la producción de Egipto, India, China y Pakistán (“El mercado de sábanas de EE.UU.”, 2016).

Según la Dirección Regional Agraria de Ica, región competidora y referente de Piura se requieren 62 personas para trabajar una hectárea de Algodón Pima con una rentabilidad promedio de 3,220 Kg por hectárea con una tecnología media en condiciones climáticas favorables con un punto de equilibrio aproximado de 2,160 Kg con una rentabilidad promedio de 49% sobre el costo de producción (Dirección Regional Agraria de Ica 2016).

OLP2: El 2027 la industria pesquera facturará USD 635 M. El 2016 facturó USD 580 M en exportaciones

El sector pesquero en el Perú es una de las actividades extractivas que impulsan la economía nacional, ello responde a que las aguas frente al Perú forman parte de un movimiento anticiclónico de la parte oriental del Pacífico Sur y se caracterizan por presentar corrientes superficiales lentas de poco transporte. Todo ello proporciona un hábitat favorable para la generación de la ictiofauna. Según la FAO (2010) la distribución de los recursos hidrobiológicos se realiza por todo el litoral peruano, y geográficamente existe mayor diversidad en la zona norte del litoral que disminuye cuantitativamente hacia el sur, aun así, el Perú explota solo una parte de la gran diversidad de recursos marinos, la ictiofauna marina comprende alrededor de 736 especies, de las cuales el 11% contribuyen significativamente a la pesca industrial y el consumo humano.

Los recursos hidrobiológicos son desembarcados en los principales puertos a nivel nacional para el sector industrial y consumo humano. Paita es uno de los principales puertos de Piura y desembarca el 7.32% del total, siendo la anchoveta el recurso de mayor abundancia. Piura es una de las regiones en las que la pesca y acuicultura son actividades más importantes debido a que en su litoral se encuentran dos corrientes marinas Humboldt y la corriente del Niño, propiciando la formación de sedimentos aluviales que provee de material nutritivo para la concentración de recursos hidrobiológicos como la anchoveta, el jurel, la caballa, la merluza, la anguila, la pota, el calamar y la concha de abanico, destinándose la mayor parte de la extracción de anchoveta a la producción de harina y aceite de pescado (Análisis y Sector Pesquero en Piura, 2012). Piura se encuentra articulada por los puertos de Paita, Talara y Bayóvar, y las caletas Lobitos, Cabo Blanco, Negritos, Los Órganos y Máncora; en el año 2015 se extrajeron 2173.72 TM de recurso hidrobiológico de origen continental en la región de Piura, representando un 3% del total a nivel nacional (Ministerio

de la Producción, 2015). Sin embargo, en los últimos 5 años el Fenómeno del Niño redujo drásticamente la cuota de extracción, a ello se suma la extracción irresponsable y depredatoria del recurso pesquero, o el descarte, que corresponde a la captura de peces de forma accidental e involuntaria, representando costos para el sector pesquero que luego no son recuperados y posteriormente la contaminación de las aguas. La eliminación de desechos y la explotación excesiva bajo el mínimo control por parte de las autoridades respectivas ha generado una excesiva extracción desmedida en el corto plazo, no siendo sostenible a futuro (“Análisis del sector...”, 2012).

En cuanto a la exportación, en el año 2016 alcanzó una generación de divisas de 580,189 miles de dólares, proporcionado por consumo directo y consumo humano indirecto, siendo equivalente a 237,779 toneladas métricas, siendo cifra menor en 108,6 miles de TM, esto es -31,6% en relación a los registrado en el 2015.

OLP3: El 2027 la industria del gas natural facturará USD 30.9 MM. El 2016 facturó USD 23.4 MM

En el 2002, la minería de hidrocarburos tuvo un notable desarrollo que deriva de los yacimientos de Talara, colocando a Piura como el principal productor de petróleo y gas natural del país (BCRP, 2016). Posteriormente en el 2004 se inició la operación comercial del gas de Camisea, actualmente principal yacimiento y número uno de gas en el Perú. En el año 2014 el sector de hidrocarburos de la región Piura se incrementó, y esto es debido al repunte en la producción de gas natural (42.5%) más en relación al año anterior. Se pasó de 8,506'231,000 pies cúbicos a 12,119'325,000 pies cúbicos, en similar a la misma etapa del año 2014.

La producción de gas natural tuvo un incremento en el año 2016 respecto al 2015, una cifra mayor en 17.4%, el consumo de gas varía de acuerdo a las necesidades de los procesos industriales de las refinerías y por la demanda interna y externa de este hidrocarburo. La

región Piura cumple con todas las especificaciones de normas técnicas de calidad, lo cual es una ventaja competitiva para exportar a mayor grado el gas natural. Adicionalmente en esta parte norte del País, el gas natural se produce simultáneamente con el petróleo y tiene un alto contenido de hidrocarburos licuefactables y que es necesario someterlo a un proceso de secado. A junio de 2017 la producción de gas natural disminuyó en 5.4% en comparación con lo obtenido en junio del 2016, y esto se da por la menor explotación de lotes de los principales yacimientos de la región. Es importante poner en agenda con el gobierno que no es posible que, teniendo gas natural que explotar, se haya bajado la producción, se debe y tiene que promover con urgencia la inversión de riesgo con empresas serias y no cuestionadas, ya que ello afecta considerablemente la economía del país. Es imperativo atender a la región Piura para la masificación del gas, dado que hay regiones que no cuentan con este importante recurso y que son atendidos antes que la región, una estrategia mal estructurada por el gobierno regional y central.

El crecimiento mundial se aceleró considerablemente en 2017 respaldado por una recuperación generalizada tanto de las economías avanzadas, así como de las economías de mercados emergentes y en desarrollo, el cual se espera que aumente para el año 2018 y se tenga una pendiente positiva en los próximos 10 años. Por ello, gracias a los tratados del libre comercio con EEUU, China y una parte de la U.E. que forman parte de los tres socios estratégicos y comerciales en el mundo, complementarían exitosamente el comercio internacional que requiere el Perú y que ayudaría a desarrollar gran parte de la región Piura. Esto, gracias a la inversión de capitales extranjeros generaría mayor empleo, aumentando y explotando al máximo los yacimientos para la obtención del gas natural para el año 2017, no solo generando mayores ingresos al consumo interno y a la exportación, sino también que cumpliría con el objetivo al 2017, que es generar aproximadamente 17,500 puestos de trabajo más.

OLP4: El 2027 la industria del petróleo generará USD 875 MM. El 2017 generó USD 582 MM.

El Perú, sin haber sido nunca una potencia petrolera, tiene una larga relación con la industria petrolera que data desde las épocas prehispánicas, cuando en la región norteña de Amotape los indígenas aprovechaban los afloramientos naturales de petróleo para impermeabilizar sus cántaros, ese mismo recurso fue utilizado durante la conquista española para el calafateo de las naves españolas y durante el Virreinato la propiedad del petróleo de Amotape pasó a ser parte de las riquezas de la Corona Española.

Luego de la independencia, dichos recursos pasaron a ser de propiedad del Estado, siendo recién en 1859 que la perforación científica de pozos petroleros se inició en el estado americano de Pensilvania, la que es seguida solo cuatro años después, en 1863, por la perforación del primer pozo petrolero en Sudamérica, que tuvo lugar en la zona de “La Brea”, en nuestra costa norte, la misma zona de los afloramientos prehispánicos (Revista PUCP, 2009).

El Perú debe tener una política energética principalmente dirigida al petróleo, para retomar el dinamismo de las inversiones en hidrocarburos, tiene potencial para el descubrimiento de nuevas reservas, a través de 18 cuencas sedimentarias con potencial hidrocarburífero, de ellas solo tres han sido exploradas, lo que demuestra que se requiere realizar un mayor esfuerzo exploratorio (Petroperú, 2015).

Es la cuenca de Piura la que ofrece al Perú el mayor aporte de extracción y producción de petróleo, en una de las últimas mediciones hechas por el Organismo Supervisor de la inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN, 2015).

OLP5: El 2027 la región Piura se posicionará en el puesto 5 en desnutrición crónica y anemia. En el 2017 se encuentra en el puesto 12 y anemia 42.3% para menores de 3 años.

El sector de salud de Piura de acuerdo a la Dirección Regional de Salud de Piura (2016) se encuentra en los últimos puestos de atenciones médicas efectivas por lo que no cubre con la calidad regular y estándar que espera la sociedad piurana. Para ello el gobierno regional de Piura promueve y ejecuta acciones integrales para la salud de la persona, por lo que se espera la participación de los distintos representantes del sector público y privado alineado con las políticas nacionales de salud.

Las encuestas demográficas y de salud familiar proporcionadas por INEI, las estadísticas brindadas por los mismos establecimientos de salud, los establecimientos de salud de atención primaria (preventivo-promocional) que se ubican más cerca de la población, brindan una información exhaustiva sobre promoción de la salud e incidencia de enfermedades infectocontagiosas de cada región, es en ese sentido que se asume que la población más vulnerable a adquirir enfermedades son la población infantil, adultos mayores y mujeres en estado de gestación, es por ello que esta población debe ser captada, educada preventivamente y tratada oportunamente por parte del personal de salud.

Según el Instituto Peruano de Economía (2017) el índice de competitividad regional, en el rubro de la Salud en los años 2014, 2015, 2016 y 2017 ha descendido del puesto 14 al puesto 15 respectivamente, tomando mayor fuerza el índice de mortalidad infantil, los índices de anemia y desnutrición en los niños menores de 5 años, siendo equivalente al 11.6% de toda la población infantil, intensificándose aún más esta característica en las zonas rurales.

En la entrevista con la Subgerencia de Desarrollo Social (Apéndice B) indica que el principal problema de salud que aqueja a la población de la región es la anemia, que en los últimos años ha ido en aumento y se encuentra entre los índices más altos de niños menores de tres años con anemia con el 42.3 % y la desnutrición crónica con un 15.9 % y según la OMS Piura tiene el 12.9% de la desnutrición de todo el país. El Ministerio de Salud,

representado por las DIRESAS, tiene una ardua labor mediante sus centros de atención primaria, promocionando la salud y fomentando la prevención de enfermedades.

OLP6: El 2027 la región Piura se posicionará en el puesto 10 en analfabetismo.

En el 2017 se encuentra en el puesto 15.

El analfabetismo es la incapacidad de no saben ni leer ni escribir. En el índice de competitividad regional de la región Piura para el analfabetismo en el 2017 se encuentra en la posición 15 de las 24 regiones y tiene un valor porcentual de 7.9%, las 3 regiones que tienen un mayor indicador sobre este problema social son Apurímac 16.2%, Cajamarca 14% y Huánuco con 13.4%.

El analfabetismo en la actualidad con todas las innovaciones de aprendizaje no se debe dar este problema, es un problema social que se debe atacar de raíz con el objetivo de tener una región con conocimiento y pueda tomar decisiones correctas.

OLP 7: El 2027 la población económicamente activa ocupada será de 1.271 millones de personas. El 2016 la población económicamente activa ocupada fue de 924 mil personas.

Para alcanzar los objetivos de la agroexportación de algodón de la región Piura al año 2027, se requerirán cerca de 312,926 nuevos puestos de trabajo. Así como para la pesca, donde también se requerirá 2,000 puestos nuevos aproximadamente, para el sector de hidrocarburos, que considera el petróleo y el gas, aproximadamente serán 28,000 nuevos puestos de trabajo y que van en función a la inversión y la cantidad de yacimientos a considerar para la explotación.

5.6. Conclusiones

La región Piura es una de las regiones que intervienen en la reactivación de la economía nacional mediante el consumo interno y la oferta exportable de sus productos, tiene

el interés de asegurar los ingresos económicos de la región, así como una mejor calidad de vida para sus habitantes.

Piura es conocida por la calidad emprendedora de su gente, tiene un gran potencial que interviene en el desarrollo nacional, su clima y sus suelos proveen de una tierra adecuada para el siembre de diversos productos que ayuden a incrementar la oferta exportable a nivel nacional a través de la agricultura y producción de algodón pima.

Asimismo, las aguas del litoral peruano, sobre todo en la región norte debido al choque de las corrientes de Humboldt y la del Niño, generan un hábitat propicio para la producción de recursos hidrobiológicos, que luego son extraídos en los puertos importantes de la región como son los de Paita y Bayóvar, siendo el aceite y la harina de pescado los productos que contribuyen a la exportación nacional. La producción de petróleo e hidrocarburos, así como el gas natural, son actividades extractivas que pasan por un proceso de refinación para luego comercializarse. Talara es uno de los principales cimientos del Perú y pertenece a Piura.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) se ha desarrollado a partir de las oportunidades y amenazas que se registraron en la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE), junto con las fortalezas y debilidades que se presentaron en la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).

El contraste de esta información permitió crear cuatro áreas o cuadrantes: fortalezas-oportunidades (FO), debilidades-oportunidades (DO), fortalezas-amenazas (FA), y debilidades-amenazas (DA); generando así estrategias, principalmente externas y eventualmente internas (D'Alessio, 2015). Para Piura se ha trabajado la matriz FODA, la cual se presenta en la Tabla 20.

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

La MPEYEA se utiliza para aclarar la postura estratégica que debe tomar la organización, que en este caso es la región de Piura. Dicha matriz se sostiene en dos ejes de factores: (a) uno relativo a la industria, que mide la fortaleza de la misma y la estabilidad del entorno; y (b) otro relativo a la organización, midiendo su fortaleza financiera y su ventaja competitiva. En la Tabla 21 se presenta la MPEYEA diseñada para la región de Piura.

La Figura 24 nos presenta que la región Piura está orientada a adoptar una postura agresiva debido a que la región posee una alta fortaleza de la industria y alta fortaleza financiera, donde las estrategias deben enfocarse en la diversificación concéntrica, integración vertical o liderazgo en costos.

Tabla 20

Matriz FODA de la Región Piura

		Fortalezas	Debilidades
		1 Valle y clima propicio para el cultivo de algodón pima.	1 El reservorio de Poechos es utilizado a un 50% de su capacidad.
		2 Aumento en la agroexportación a nivel nacional.	2 Aumento de 50% de importaciones de algodón pima.
		3 Proyecto Alto Piura de irrigación e hidroenergéticos para ampliación de la zona agrícola.	3 Empresas extranjeras explotan y se llevan el petróleo o gas sin transformar.
		4 Paíta segundo puerto a nivel nacional.	4 Alta inversión de explotación y exploración en las cuencas de hidrocarburos.
		5 Identificación de yacimientos de petróleo por explotar.	5 Poca producción de los pozos de gas natural.
		6 Modernización de la refinería de Talara.	6 Poca infraestructura para la extracción de pescado.
		7 Hectáreas de yacimientos de gas natural por explotar.	7 El 70% de la red vial regional se encuentra en mal estado
		8 Corrientes marinas que permite la diversidad de recurso hidrobiológico en el litoral de Piura.	8 Debilitamiento de la infraestructura de salud por el niño costero.
			9 Altos índices de analfabetismo 7.9% y anemia 42.3% en niños de Piura.
			10 Índice de empleo informal 80.7%.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
1 El algodón egipcio ha disminuido su calidad en EEUU y Arabia Saudita, se necesita abastecer este producto con un producto de calidad.	FO1 Celebración de tratados para incrementar la penetración de algodón pima en el mercado de América del Norte y Asia. (F1,O1, F2, F4)	DO1	Búsqueda de capital nacional o extranjero para desarrollar proyectos de investigación y fortalecer la producción del algodón pima. (D1, D2, O1,D7, D8)
2 El mercado de EEUU, Japón, China y Alemania son los principales importadores de petróleo.	FO2 Desarrollar tecnología en alianza estratégica con inversionistas de países desarrollados para mejorar la identificación de yacimientos petroleros. (F5,O2)	DO2	En coordinación con el gobierno central mayor inversión para una reingeniería y mejoramiento de los pozos Brea y Órganos con capital privado.(D3,D4, D8, O2)
3 El gas natural es el principal sustituto del petróleo que busca abastecer casi la totalidad de la necesidad del mercado peruano.	FO3 Desarrollar joint venture con otros países para explotar los yacimientos de gas natural. (F5, F6, O3)	DO3	Aumentar el presupuesto de inversión para aumentar la productividad en la extracción de gas natural de los pozos con alianzas con el sector privado. (D6, O3, D8)
4 Demanda internacional de alimentos procesados de pescado en EEUU.	FO4 Desarrollar estratégicamente el aumento de la producción con inversionistas el mercado productos procesados de pescado en EEUU. (F7,O4)	DO4	Evaluar e implementar medidas más radicales a las normas ya existentes para concientizar la pesca responsable para atender la demanda. (D5,D8,O4)
5 Alta demanda de harina y aceite de pescado en los mercados asiáticos y europeos.	FO5 Impulsar e informar masivamente a la población los grandes beneficios alimenticios por consumir alimentos de pescado. (F7,O4)	DO5	Evaluar el aumento del presupuesto de inversión y estrategia para una reingeniería en los procesos para aumentar la producción de harina y aceite de pescado. (D6, O5, D8)
	FO6 Desarrollar políticas regionales en coordinación con el gobierno central para una continua modernización de las refinerías de Piura. (F6, O2)		
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
1 Incremento de la producción de algodón en el mundo (Aumento de competidores)	FA1 Establecer alianzas para la inversión y preparación de hectáreas de tierras aumentando la productividad del algodón pima. (F1,A1, F2, F4)	DA1	Evitar importar algodón pima de otros países, trabajando con nuestros recursos naturales. (D2, A1, D8)
2 Investigación de nuevos sustitutos renovables para el petróleo.	FA2 Incentivar el uso del gas natural como sustituto del petróleo. (F7, A2)	DA2	Buscar investigaciones de sustitutos del petróleo renovable para conocer el impacto a nuestra industria. (D3, D4, A2)
3 Aumento del precio de crudo en los mercados internacionales.	FA3 Proyectar producción y precio del crudo de petróleo en los mercados externos. (F5, F6, A3)		
4 Estándares de calidad y seguridad en el cumplimiento de normativas legales y ambientales para gas natural.	FA4 Implementar tecnología de punta en convenio con inversionistas extranjeros para la explotación de los yacimientos de gas natural. (A4,F5)	DA3	Implementar tecnología de punta en convenio con inversionistas extranjeros para la explotación de los pozos de gas natural (A4, D5, D8)
5 Explotación indiscriminada de la pesca en el litoral peruano.(Informalidad)	FA5 Mejorar los controles para la extracción de anchoveta en forma responsable. (A5, F8)	DA4	Aumentar los controles para evitar extraer pescado en periodos de veda y las zonas de anchoveta juvenil (D6, A6, D8)
6 Fenómeno del Niño, cambios climáticos.	FA6 Repotenciar las actuales medidas de contingencia en caso de desastres climáticos por sectores para disminuir desastres naturales. (F3, F4, F5, F6, A6)	DA5	Desarrollar e implementar un plan de capacitación para incrementar los índices de alfabetización en la región. (A7,D9)
7 Incremento de la tasa de analfabetismo y anemia en niños en el Perú.	FA7 Mayor inversión por parte del gobierno central en planes estratégicos para disminuir el analfabetismo y anemia de la región. (F3,F4,A7)	DA6	Capacitar a la población para detectar oportunamente la incidencia de niños por anemia y desarrollar un programa de nutrición sana infantil. (D9,A7)

Nota. Tomado de D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México DF, México: Pearson.

Tabla 21

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	4
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	4
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	4	4. Ciclo de reemplazo del producto	4
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	4
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio =	3.89	Promedio – 6 =	-2.56
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	5	1. Retorno en la inversión	5
2. Tasa de inflación	4	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	5
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad/presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	2
		9. Economías de escala y de experiencia	4
Promedio – 6 =	-2.63	Promedio =	3.33
X = FI + VC	1.33	Y = EE + FF	0.71

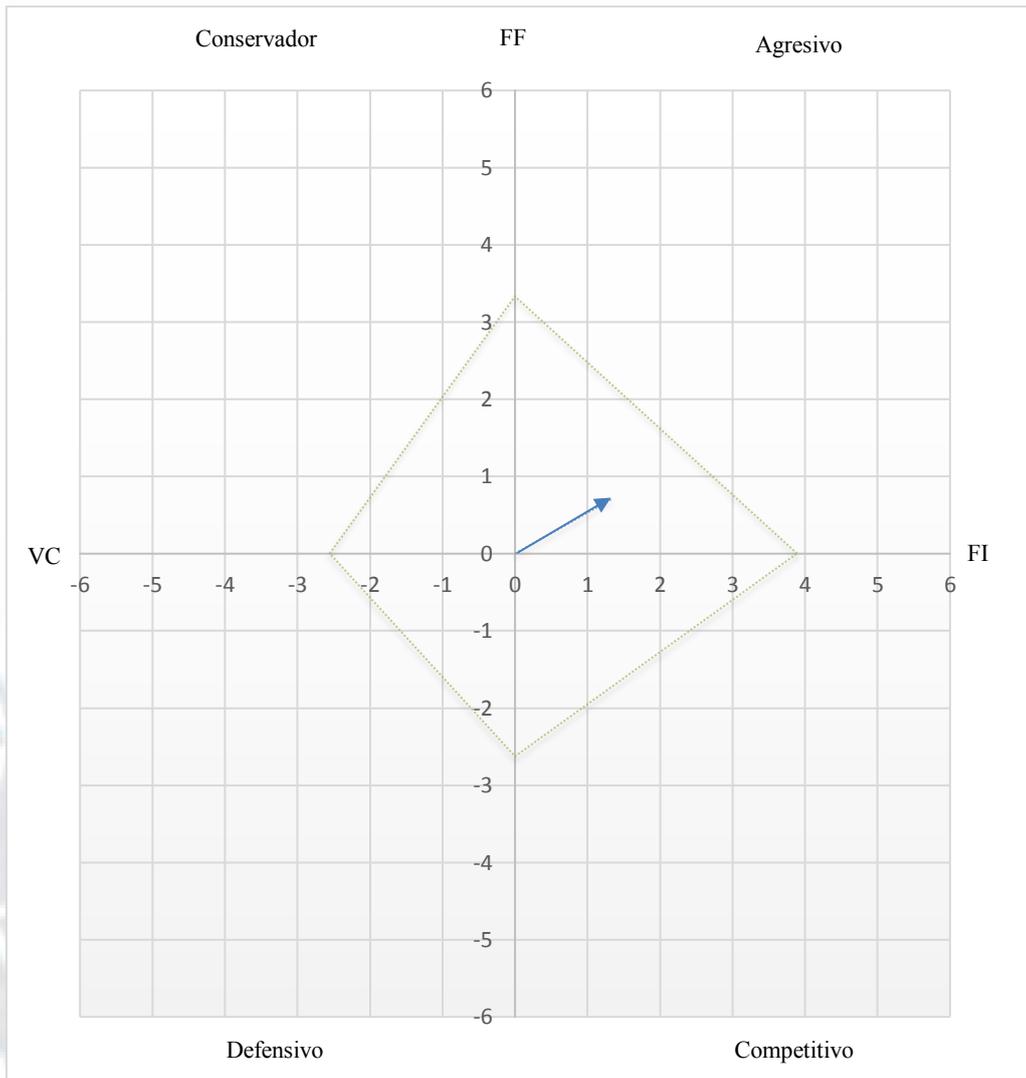


Figura 24. Posición estratégica y evaluación de acción

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la MBCG se presenta la relación que hay entre la participación relativa de mercado que tienen los productos de una organización o industria con la tasa de crecimiento del mercado (D'Alessio, 2015). En el caso de la región de Piura, se han identificado cuatro productos, entre ellos tenemos algodón, pescado, gas natural, petróleo y los servicios de salud y educación. En la Figura 25 se encuentran representados estos productos que se ubican en el cuadrante estrella, interrogante o vaca, y por ende se recomienda implementar estrategias de integración e intensivas. No se adoptan estrategias de desinversión porque se piensa que el sector hidrocarburos y minerales crecerá en los próximos años.

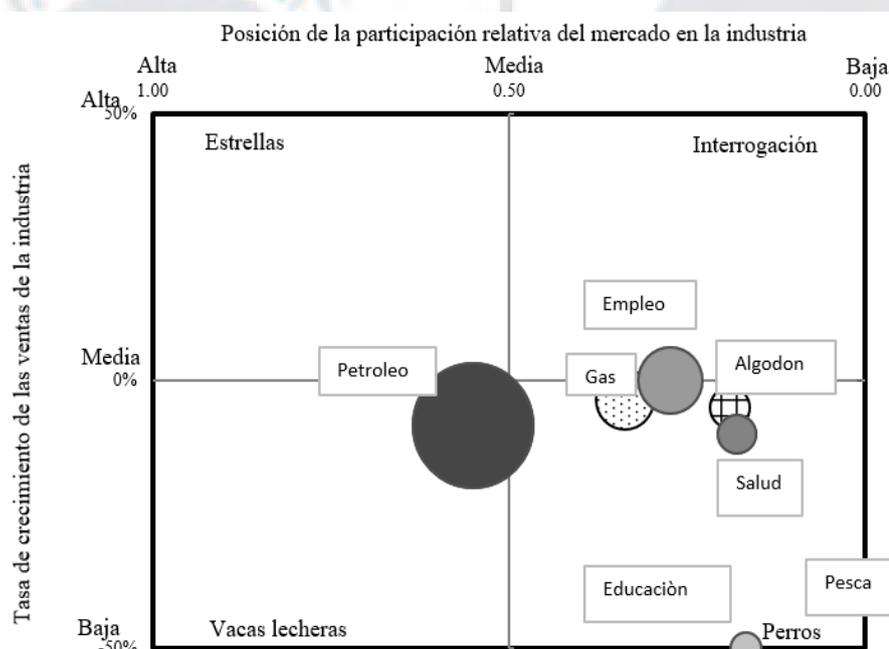


Figura 25. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La participación de mercado de la región Piura está enfocada en la agroexportación, los hidrocarburos (petróleo y gas natural) y la pesca. Si bien se tiene un crecimiento sostenible de la agroexportación, el mayor ingreso es del petróleo, por lo cual es la vaca lechera.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE consta de dos ejes: (a) total ponderado EFI y (b) total ponderado EFE. El resultado que se observa la Figura 26 se basa en el ponderado EFI que fue 2.38 y en el ponderado EFE que alcanzó 2.32. Es así que la región de Piura se ubica en la celda V, por lo que las estrategias recomendadas deben desarrollarse selectivamente para mejorar (D'Alessio, 2015). A continuación, se detallan estas estrategias.

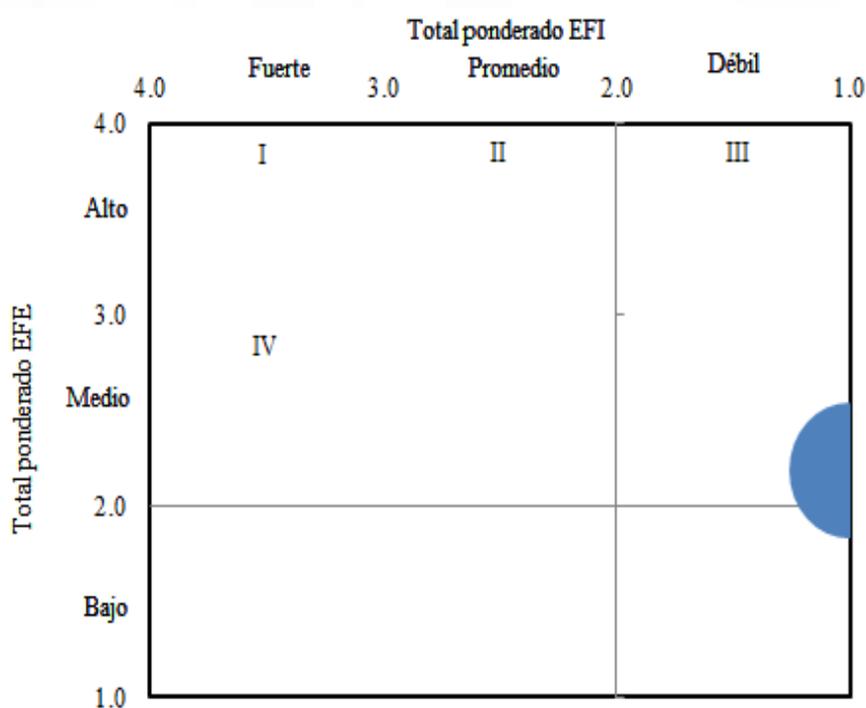


Figura 26. Matriz Interna Externa

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia ayudará a evaluar y a elegir la mejor estrategia para la región, que de acuerdo con la Figura 27, se ubica en el cuadrante II que hace referencia a que posee una posición competitiva débil, pero un rápido crecimiento en mercados potenciales por la tendencia a las exportaciones y al desarrollo de la industria de la pesca e hidrocarburos. Según lo indicado por D'Alessio (2015), al ubicarse en el cuadrante II, la región puede

adoptar las estrategias de penetración o desarrollo de mercados, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante, atrás u horizontal o diversificación concéntrica.

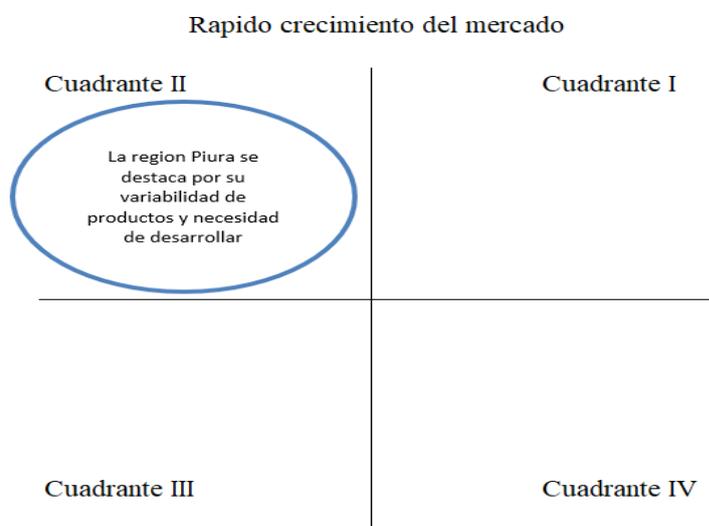


Figura 27. MGE de la Región Piura.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En el Matriz de Decisión Estratégica se reúnen las estrategias generadas a través de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE a fin de seleccionar las estrategias que se repiten más de tres veces. Las que menos se repiten en estrategias alternas o de contingencia (Ver Tabla 22)

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico es una técnica objetiva que permite determinar cuáles son las estrategias que deben continuar como retenidas e implementarse en la provincia de Piura, en base a contrastarla con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Esta matriz se presenta en la Tabla 24, donde se han analizado las 11 estrategias que resultaron seleccionadas en la Matriz de Decisión Estratégica y se retienen todas, ya que han obtenido un ponderado mayor a 5.00.

Tabla 22 *Matriz de Dirección Estratégica (MDE)*

Estrategias alternativas		Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Intensivas - Desarrollo de mercado	Celebración de tratados para incrementar la penetración de algodón pima en el mercado de América del Norte y Asia. (F1,O1, F2, F4)	x	x		x	x	4
FO2	Intensivas - Desarrollo de mercado	Desarrollar tecnología en alianza estratégica con inversionistas de países desarrollados para mejorar la identificación de yacimientos petroleros. (F5,O2)	x		x	x	x	4
FO3	Defensivas - Aventura conjunta	Desarrollar joint venture con otros países para explotar los yacimientos de gas natural. (F5, F6, O3)	x	x	x		x	4
FO4	Intensivas - Desarrollo de mercado	Desarrollar estratégicamente el aumento de la producción con inversionistas el mercado productos procesados de pescado en EEUU. (F7,O4)	x				x	2
FO5	Intensivas - Desarrollo de mercado	Impulsar e informar masivamente a la población los grandes beneficios alimenticios por consumir alimentos de pescado. (F7,O4)	x		x			2
FO6	Integración - Integración vertical hacia atrás.	Desarrollar políticas regionales en coordinación con el gobierno central para una continua modernización de las refinerías de Piura. (F6, O2)	x	x				2
FA1	Intensivas - Desarrollo de productos	Establecer alianzas para la inversión y preparación de hectáreas de tierras aumentando la productividad del algodón pima. (F1,A1, F2, F4)	x	x			x	3
FA2	Intensivas - Desarrollo de productos	Incentivar el uso del gas natural como sustituto del petróleo. (F7, A2)	x	x				2
FA3	Intensivas - Desarrollo de productos	Proyectar producción y precio del crudo de petróleo en los mercados externos. (F5, F6, A3)	x	x				2
FA4	Intensivas - Desarrollo de productos	Implementar tecnología de punta en convenio con inversionistas extranjeros para la explotación de los yacimientos de gas natural. (A4,F5)	x	x				2
FA5	Integración - Integración vertical hacia atrás.	Mejorar los controles para la extracción de anchoveta en forma responsable. (A5, F8)	x	x	x		x	4
FA6	Integración - Integración vertical hacia atrás.	Repotenciar las actuales medidas de contingencia en caso de desastres climáticos por sectores para disminuir desastres naturales. (F3, F4, F5, F6, A6)	x	x	x			3
FA7	Integración - Integración vertical hacia atrás.	Mayor inversión por parte del gobierno central en planes estratégicos para disminuir el analfabetismo y anemia de la región. (F3,F4,A7)	x	x				2
DO1	Defensivas - Aventura conjunta	Búsqueda de capital nacional o extranjero para desarrollar proyectos de investigación y fortalecer la producción del algodón pima. (D1, D2, O1,D7, D8)	x	x		x	x	4
DO2	Defensivas - Aventura conjunta	En coordinación con el gobierno central mayor inversión para una reingeniería y mejoramiento de los pozos Brea y Órganos con capital privado.(D3,D4, D8, O2)	x		x			2
DO3	Defensivas - Aventura conjunta	Aumentar el presupuesto de inversión para aumentar la productividad en la extracción de gas natural de los pozos con alianzas con el sector privado. (D6, O3, D8)	x	x		x		3
DO4	Defensivas - Reducción	Evaluar e implementar medidas más radicales a las normas ya existentes para concientizar la pesca responsable para atender la demanda. (D5,D8,O4)	x	x	x			3
DO5	Defensivas - Reducción	Evaluar el aumento del presupuesto de inversión y estrategia para una reingeniería en los procesos para aumentar la producción de harina y aceite de pescado. (D6, O5, D8)	x	x	x		x	4
DA1	Defensivas - Aventura conjunta	Evitar importar algodón pima de otros países, trabajando con nuestros recursos naturales. (D2, A1, D8)	x	x				2
DA2	Defensivas - Aventura conjunta	Buscar investigaciones de sustitutos del petróleo renovable para conocer el impacto a nuestra industria. (D3, D4, A2)	x					1
DA3	Intensivas - Desarrollo de mercado	Implementar tecnología de punta en convenio con inversionistas extranjeros para la explotación de los pozos de gas natural (A4, D5, D8)	x	x		x		3
DA4	Intensivas - Desarrollo de mercado	Aumentar los controles para evitar extraer pescado en periodos de veda y las zonas de anchoveta juvenil (D6, A6, D8)	x	x			x	3
DA5	Intensiva-Integración vertical	Desarrollar e implementar un plan de capacitación para incrementar los índices de alfabetización en la región. (A7,D9)	x	x	x			3
DA6	Intensiva-Integración vertical	Capacitar a la población para detectar oportunamente la incidencia de niños por anemia y desarrollar un programa de nutrición sana infantil. (D9,A7)	x		x			2

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Se continúa el análisis con las 11 estrategias que resultaron retenidas en la MCPE. Es así que corresponde el turno de desarrollar la Matriz de Rumelt, en la cual se evalúa si cada una de las estrategias cumple con los criterios de consistencia, consonancia, factibilidad, y otorgamiento de ventaja. Solamente las estrategias que cumplen con los cuatro criterios seguirán como retenidas. Al emplear esta matriz (ver Tabla 23) para la región de Piura, se determina que todas las estrategias analizadas continúan como retenidas.

Tabla 23

Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1 Celebración de tratados para incrementar la penetración de algodón pima en el mercado de América del Norte y Asia. (F1,O1, F2, F4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2 Desarrollar tecnología en alianza estratégica con inversionistas de países desarrollados para mejorar la identificación de yacimientos petroleros. (F5,O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3 Desarrollar joint venture con otros países para explotar los yacimientos de gas natural. (F5, F6, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1 Establecer alianzas para la inversión y preparación de hectáreas de tierras aumentando la productividad del algodón pima. (F1,A1, F2, F4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA5 Mejorar los controles para la extracción de anchoveta en forma responsable. (A5, F8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA6 Repotenciar las actuales medidas de contingencia en caso de desastres climáticos por sectores para disminuir desastres naturales. (F3, F4, F5, F6, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1 Búsqueda de capital nacional o extranjero para desarrollar proyectos de investigación y fortalecer la producción del algodón pima. (D1, D2, O1,D7, D8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3 Implementar tecnología de punta en convenio con inversionistas extranjeros para la explotación de los pozos de gas natural (A4, D5, D8)	Sí	Sí	No	Sí	No
DA4 Aumentar los controles para evitar extraer pescado en periodos de veda y las zonas de anchoveta juvenil (D6, A6, D8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA5 Desarrollar e implementar un plan de capacitación para incrementar los índices de alfabetización en la región. (A7,D9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 24

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

	FO1	FO2	FO3	FA1	FA5	FA6	DO1	DO3	DO4	DO5	DA3	DA4	DA5	Peso		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		
														PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA
Factores críticos para el éxito	Celebración de tratados para incrementar la penetración de algodón pima en el mercado de América del Norte y Asia. (F1,O1, F2, F4)	Desarrollar tecnología en alianza estratégica con inversionistas de países desarrollados para mejorar la identificación de yacimientos petroleros. (F5,O2)	Desarrollar joint venture con otros países para explotar los yacimientos de gas natural. (F5, F6, O3)	Establecer alianzas para la inversión y preparación de hectáreas de aumentando la productividad del algodón pima. (F1,A1, F2, F4)	Mejorar los controles para la extracción de anchoveta en forma responsable. (A5, F8)	Repotenciar las actuales medidas de contingencia en caso de desastres climáticos por sectores para disminuir desastres naturales. (F3, F4, F5, F6, A6)	Búsqueda de capital nacional o extranjero para desarrollar proyectos de investigación y fortalecer la producción del algodón pima. (D1, D2, O1,D7, D8)	Aumentar el presupuesto de inversión para aumentar la productividad en la extracción de gas natural de los pozos con alianzas con el sector privado. (D6, O3, D8)	Evaluar e implementar medidas más radicales a las normas ya existentes para concientizar la pesca responsable para atender la demanda. (D5,D8,O4)	Evaluar el aumento del presupuesto de inversión y estrategia para una reingeniería en los procesos para aumentar la producción de harina y aceite de pescado. (D6, O5, D8)	Implementar tecnología de punta en convenio con inversionistas extranjeros para la explotación de los pozos de gas natural (A4, D5, D8)	Aumentar los controles para evitar extraer pescado en periodos de veda y las zonas de anchoveta juvenil (D6, A6, D8)	Desarrollar e implementar un plan de capacitación para incrementar los índices de alfabetización en la región. (A7,D9)															
Oportunidades																												
1 El algodón egipcio ha disminuido su calidad en EEUU y Arabia Saudita, se necesita abastecer este producto con un producto de calidad.	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	4	0.36	
2 El mercado de EEUU, Japón, China y Alemania son los principales importadores de petróleo.	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	
3 El gas natural es el principal sustituto del petróleo que busca abastecer casi la totalidad de la necesidad del mercado peruano.	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	1	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	3	0.27	
4 Demanda internacional de alimentos procesados de pescado en EEUU.	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	
5 Alta demanda de harina y aceite de pescado en los mercados asiáticos y europeos.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	
Amenazas																												
1 Incremento de la producción de algodón en el mundo (Aumento de competidores)	0.09	4	0.36	1	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	
2 Investigación de nuevos sustitutos renovables para el petróleo.	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	
3 Estándares de calidad y seguridad en el cumplimiento de normativas legales y ambientales para gas natural.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	0.026	0.00	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	
4 Explotación indiscriminada de la pesca en el litoral peruano.(Informalidad)	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2	0.16	
5 Fenómeno del Niño, cambios climáticos.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	
7 Incremento de la tasa de analfabetismo y anemia en niños en el Perú.	0.00	3	0.00	3	0.00	3	0.00	2	0.00	4	0.00	2	0.00	2	0.00	1	0.00	2	0.00	2	0.00	4	0.00	4	0.00	3	0.00	
Fortalezas																												
1 Valle y clima propicio para el cultivo de algodón pima.	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18		0.00	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	
2 Aumento en la agro exportación a nivel nacional.	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	
3 Proyecto Alto Piura de irrigación e hidroenergeticos para ampliación de la zona agrícola.	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	
4 Paíta segundo puerto a nivel nacional.	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	
5 Identificación de yacimientos de petróleo por explotar.	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	
6 Modernización de la refinería de Talara.	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	
7 Hectáreas de yacimientos de gas natural por explotar.	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	
8 Corrientes marinas que permite la diversidad de recurso hidrobiológico en el litoral de Piura.	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	
Debilidades																												
1 El reservorio de Poechos es utilizado a un 50% de su capacidad.	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	
2 Aumento de 50% de importaciones de algodón pima.	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	
3 Empresas extranjeras explotan y se llevan el petróleo o gas sin transformar.	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	
4 Alta inversión de explotación y exploración en las cuencas de hidrocarburos.	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	
5 Poca producción de los pozos de gas natural.	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.08	
6 Poca infraestructura para la extracción de pescado.	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	3	0.15	
7 El 70% de la red vial regional se encuentra en mal estado	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	
8 Debilitamiento de la infraestructura de salud por el niño costero.	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	
9 Altos índices de analfabetismo 7.9% y anemia 42.3% en niños de Piura.	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	
10 Índice de empleo informal 80.7%.	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	
Total	1.83		5.02		5.00		5.06		5.02		5.05		5.18		5.81		3.09		3.44		3.59		4.71		5.01		5.70	

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5

6.9. Matriz de Ética (ME)

Con la auditoría de ética, que se desarrolla en este punto, se revisa que las estrategias seleccionadas no violen ningún aspecto relacionado con los derechos o la justicia; asimismo, se confirma que se beneficien los fines estratégicos de la provincia. Si alguna de las estrategias analizadas no superará los filtros, entonces pasaría inmediatamente a ser de contingencia. Pero para el caso de la provincia de Piura, todas las estrategias retenidas hasta el momento se consideran éticas.

Tabla 25

Matriz de Ética (MDE)

Estrategias	Derechos													Justicia	Utilitarismo	Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados				
FO1 Celebración de tratados para incrementar la penetración de algodón pima en el mercado de América del Norte y Asia. (F1,O1, F2, F4)	N	N	N	P	N	N	P	J	J	J	E	N			Si	
FO2 Desarrollar tecnología en alianza estratégica con inversionistas de países desarrollados para mejorar la identificación de yacimientos petroleros. (F5,O2)	N	N	N	P	N	N	P	J	J	J	E	N			Si	
FO3 Desarrollar joint venture con otros países para explotar los yacimientos de gas natural. (F5, F6, O3)	N	P	N	P	N	N	P	J	J	J	E	N			Si	
FA1 Establecer alianzas para la inversión y preparación de hectáreas de tierras aumentando la productividad del algodón pima. (F1,A1, F2, F4)	N	P	P	P	N	N	P	J	J	J	E	N			Si	
FA5 Mejorar los controles para la extracción de anchoveta en forma responsable. (A5, F8)	N	N	P	N	N	N	P	J	J	J	E	N			Si	
FA6 Repotenciar las actuales medidas de contingencia en caso de desastres climáticos por sectores para disminuir desastres naturales. (F3, F4, F5, F6, A6)	N	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	N			Si	
DO1 Búsqueda de capital nacional o extranjero para desarrollar proyectos de investigación y fortalecer la producción del algodón pima. (D1, D2, O1,D7, D8)	N	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	N			Si	
DA4 Aumentar los controles para evitar extraer pescado en periodos de veda y las zonas de anchoveta juvenil (D6, A6, D8)	P	N	P	N	P	N	P	J	J	N	E	E			Si	
DA5 Desarrollar e implementar un plan de capacitación para incrementar los índices de alfabetización en la región. (A7,D9)	N	N	P	N	P	N	N	N	N	J	N	N			Si	

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias que se retienen y de contingencia se encuentran en la Tabla 26 como consecuencia del análisis desarrollado, siguiendo el formato del Proceso Estratégico.

Tabla 26

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
FO1	Celebración de tratados para incrementar la penetración de algodón pima en el mercado de América del Norte y Asia. (F1,O1, F2, F4)
FO2	Desarrollar tecnología en alianza estratégica con inversionistas de países desarrollados para mejorar la identificación de yacimientos petroleros. (F5,O2)
FO3	Desarrollar joint venture con otros países para explotar los yacimientos de gas natural. (F5, F6, O3)
FA1	Establecer alianzas para la inversión y preparación de hectáreas de tierras aumentando la productividad del algodón pima. (F1,A1, F2, F4)
FA5	Mejorar los controles para la extracción de anchoveta en forma responsable. (A5, F8)
FA6	Repotenciar las actuales medidas de contingencia en caso de desastres climáticos por sectores para disminuir desastres naturales. (F3, F4, F5, F6, A6)
DO1	Búsqueda de capital nacional o extranjero para desarrollar proyectos de investigación y fortalecer la producción del algodón pima. (D1, D2, O1,D7, D8)
DA4	Aumentar los controles para evitar extraer pescado en periodos de veda y las zonas de anchoveta juvenil (D6, A6, D8)
DA5	Desarrollar e implementar un plan de capacitación para incrementar los índices de alfabetización en la región.
Estrategias de contingencia	
1 GRUPO	
DA3	Implementar tecnología de punta en convenio con inversionistas extranjeros para la explotación de los pozos de gas natural (A4, D5, D8)
2 GRUPO	
DO3	Aumentar la productividad en la extracción de gas natural de los pozos con alianzas con el sector privado. (D6, O3, D8)
DO4	Implementar una reestructuración en el sector pesca para atender la demanda de pescado. (D5,D8,O4)
DO5	Implementar una reingeniería de procesos para aumentar la producción de harina y aceite de pescado. (D6, O5, D8)
3 GRUPO	
FO4	Desarrollar estratégicamente el aumento de la producción con inversionistas el mercado productos procesados de pescado en EEUU. (F7,O4)
FO5	Impulsar e informar masivamente a la población los grandes beneficios alimenticios por consumir alimentos de pescado. (F7,O4)
FO6	Desarrollar políticas regionales en coordinación con el gobierno central para una continua modernización de las refinerías de Piura. (F6, O2)
FA2	Incentivar el uso del gas natural como sustituto del petróleo. (F7, A2)
FA3	Proyectar producción y precio del crudo de petróleo en los mercados externos. (F5, F6, A3)
FA4	Implementar tecnología de punta en convenio con inversionistas extranjeros para la explotación de los yacimientos de gas natural. (A4,F5)
DO2	En coordinación con el gobierno central mayor inversión para una reingeniería y mejoramiento de los pozos Brea y Órganos con capital privado.(D3,D4, D8, O2)
DA1	Evitar importar algodón pima de otros países, trabajando con nuestros recursos naturales. (D2, A1, D8)
DA2	Buscar investigaciones de sustitutos del petróleo renovable para conocer el impacto a nuestra industria. (D3, D4, A2)

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz se utiliza para verificar que las estrategias retenidas permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo. En la Tabla 28 se observa la relación entre los objetivos planteados y las doce estrategias elegidas, lo que permitirá cumplir los objetivos de largo plazo para mantener la visión planteada.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La Matriz de Posibilidades de los Competidores, permite analizar cuáles podrían ser las reacciones de las regiones competidoras directas, identificadas en el Capítulo III. En algunos casos no se visualiza la reacción esperada, mientras que en otros se estima que desarrollarán infraestructura, para penetrar en los mercados, así como también se desarrollarán mercados y productos (ver Tabla 27).

Tabla 27

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Posibilidad de los competidores	
	Ica	Lambayeque
FO1 Celebración de tratados para incrementar la penetración de algodón pima en el mercado de América del Norte y Asia. (F1,O1, F2, F4)	Penetrar más en sus mercados actuales	Penetrar más en sus mercados actuales
FO2 Desarrollar tecnología en alianza estratégica con inversionistas de países desarrollados para mejorar la identificación de yacimientos petroleros. (F5,O2)	Desarrollar tecnología	Desarrollar tecnología
FO3 Desarrollar joint venture con otros países para explotar los yacimientos de gas natural. (F5, F6, O3)	Desarrollo de mercado	Desarrollo de mercado
FA1 Establecer alianzas para la inversión y preparación de hectáreas de tierras aumentando la productividad del algodón pima. (F1,A1, F2, F4)	Desarrollo de mercado	Desarrollo de mercado
FA5 Mejorar los controles para la extracción de anchoveta en forma responsable. (A5, F8)	Desarrollar tecnología	Desarrollar tecnología
FA6 Repotenciar las actuales medidas de contingencia en caso de desastres climáticos por sectores para disminuir desastres naturales. (F3, F4, F5, F6, A6)	Desarrollar tecnología	Desarrollar tecnología
DO1 Búsqueda de capital nacional o extranjero para desarrollar proyectos de investigación y fortalecer la producción del algodón pima. (D1, D2, O1,D7, D8)	Mejorar infraestructura	Penetrar más en sus mercados actuales
DA4 Aumentar los controles para evitar extraer pescado en periodos de veda y las zonas de anchoveta juvenil (D6, A6, D8)	Desarrollar tecnología	Mejorar infraestructura
DA5 Desarrollar e implementar un plan de capacitación para incrementar los índices de alfabetización en la región.	Mejorar infraestructura	Mejorar infraestructura

Nota. Tomado de D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, México: Pearson.

Tabla 28

Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo

Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
1	Desarrollar la agroindustria	El 2027 la industria del algodón pima facturará USD 20MM. El 2016 facturó USD 1.5MM.	El 2027 la industria pesquera facturará USD 635M. El 2016 facturó USD 580M	El 2027 la industria de la gas natural facturará USD 30.9MM El 2016 facturó USD 23.4MM	El 2027 la industria del petróleo facturará USD 875MM. El 2017 facturó USD 582MM.	El 2027 la región Piura se posicionará en el puesto 5 en desnutrición crónica y anemia. En el 2017 se encuentra en el puesto 12 y anemia 42.3% para menores de 3 años.	El 2027 la región Piura se posicionará en el puesto 10 en analfabetismo. En el 2017 se encuentra en el puesto 15.	El 2027 la población económicamente activa ocupada será de 1.271MM personas. El 2016 la población económicamente activa ocupada fue de 924 mil personas
2	Potenciar la pesca.							
3	Potenciar la industria de hidrocarburos.							
4	Mejorar las condiciones de vida de la población							
Estrategias								
FO1	Celebración de tratados para incrementar la penetración de algodón pima en el mercado de América del Norte y Asia. (F1,O1, F2, F4)	x						x
FO2	Desarrollar tecnología en alianza estratégica con inversionistas de países desarrollados para mejorar la identificación de yacimientos petroleros. (F5,O2)			x	x			
FO3	Desarrollar joint venture con otros países para explotar los yacimientos de gas natural. (F5, F6, O3)			x				x
FA1	Establecer alianzas para la inversión y preparación de hectáreas de tierras aumentando la productividad del algodón pima. (F1,A1, F2, F4)	x						x
FA5	Mejorar los controles para la extracción de anchoveta en forma responsable. (A5, F8)		x					x
FA6	Repotenciar las actuales medidas de contingencia en caso de desastres climáticos por sectores para disminuir desastres naturales. (F3, F4, F5, F6, A6)	x						x
DO1	Búsqueda de capital nacional o extranjero para desarrollar proyectos de investigación y fortalecer la producción del algodón pima. (D1, D2, O1,D7, D8)	x						x
DA4	Aumentar los controles para evitar extraer pescado en periodos de veda y las zonas de anchoveta juvenil (D6, A6, D8)		x					x
DA5	Desarrollar e implementar un plan de capacitación para incrementar los índices de alfabetización en la región. (A7,D9)						x	x

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

6.13. Conclusiones

Las matrices son guías que permiten aprovechar las fortalezas y oportunidades de la región y minimizar sus debilidades y amenazas. Se tiene como objetivos: (a) Incrementar el mercado para exportar el algodón pima, (b) Desarrollar tecnologías para explotar los yacimientos y pozos de petróleo y gas natural, (c) Desarrollar la pesca a través de la harina y aceite de pescado, (d) Implementar proyectos de infraestructura que permitan aumentar la producción, (e) Mejorar la salud, (f) Mejorar la educación y (g) Aumentar el empleo formal. De seguir las estrategias planteadas, la región Piura en el 2027 se convertirá en la más importante del país.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

OLP1: El 2027 la industria del algodón facturará USD 20 MM. En el año 2016 se facturó USD 1.5 MM.

- OCP 1.1: En el 2020 se facturará en algodón pima USD 3.5 MM, en el 2022 USD 5.5 MM, en el 2024 USD 9 MM y en el 2026 USD 15MM
- OCP 1.2: En el 2019 se conseguirá asociar a todos los productores del algodón pima,
- OCP 1.3: En el 2019 se conseguirá financiamiento para la implementación del sistema de control de plagas del algodón pima.
- OCP 1.4: En el 2019 se buscará mejorar el acceso al crédito para optimizar la siembra de algodón pima.
- OCP 1.5: En el 2019, la asociación de algodón pima tendrá un plan de trabajo para vender en América del Norte y Asia.
- OCP 1.6: En el 2020 se conseguirá el financiamiento para el desarrollo e investigación para el mejoramiento de la semilla del algodón pima con el apoyo de las universidades locales.
- OCP 1.7: Del 2021 al 2023 se presentará a las asociaciones del algodón pima de la región Piura en dos expoferias B2B en el país y en América del Norte.
- OCP 1.8: Del 2021 al 2023 se investigará y capacitará sobre los nuevos resultados de la investigación y desarrollo que generen los centros de investigación de algodón pima, realizando capacitaciones anuales sobre los nuevos resultados.
- OCP 1.9: Del 2022 al 2024 Expondrá en una expoferia de Asia las mejoras realizadas en los cultivos de algodón pima, con incremento de dos expoferias por año.

OLP 2: El 2027 la industria pesquera facturará USD 635 M. El 2016 facturó USD 580,189 M

- OCP 2.1: Del 2017 al 2019 la industria pesquera facturará USD 600 M, basados en la extracción de peces de manera oportuna y sostenible.
- OCP 2.2: Del 2019 al 2021 la industria pesquera facturará USD 610 M, fundamentado en la capacitación constante del colaborador pesquero.
- OCP 2.3: Del 2021 al 2023 la industria pesquera facturará USD 620 M, basados en la inserción y el desarrollo en mercados extranjeros.
- OCP 2.4: Del 2023 al 2025 la industria pesquera facturará USD 630 M, apoyado en el conocimiento científico y tecnología en la producción de harina y aceite de pescado para la exportación.

OLP3: El 2027 la industria del gas natural facturará USD 30.9 MM. El 2016 facturó USD 23.4 MM

- OCP 3.1: Del 2017 al 2019 se facturará en gas natural USD 23.75 MM
- OCP 3.2: Del 2019 al 2021 se facturará en gas natural USD 25.54 MM
- OCP 3.3: Del 2021 al 2023 se facturará en gas natural USD 27.32 MM
- OCP 3.4: Del 2023 al 2025 se facturará en gas natural USD 29.11 MM

OLP 4: El 2027 la industria del petróleo generará USD 875 MM. El 2017 generó USD 582 MM.

- OCP 4.1: Del 2018 al 2019 generará USD 780 MM
- OCP 4.2: Del 2019 al 2020 generará USD 800MM
- OCP 4.3: Del 2020 al 2021 generará USD 810 MM
- OCP 4.4: Del 2021 al 2022 generará USD 820 MM
- OCP 4.5: Del 2022 al 2023 se licitarán 2 nuevos lotes valorizados

OLP 5: El 2027 la región Piura se posicionará en el puesto 5 en desnutrición crónica y anemia. En el 2017 se encuentra en el puesto 12 y anemia 42.3% para menores de 3 años.

- OCP 5.1: Del 2017 al 2020 se implementará un programa de nutrición infantil y un plan para campañas para atención primaria de 0 a 4 años en los lugares más afectados por la anemia y desnutrición crónica.
- OCP 5.2: Del 2020 al 2023 se logrará captar a la mayor parte de la población infantil con desnutrición crónica y anemia en un centro de salud y mediante visitas domiciliarias.
- OCP 5.3: El 2023 al 2025 Implementar centros y puestos de salud descentralizando el acceso a la salud para disminuir la anemia y desnutrición crónica.

OLP 6: El 2027 la región Piura se posicionará en el puesto 10 en analfabetismo. En el 2017 se encuentra en el puesto 15.

- OCP 6.1: Del 2017 al 2020 se desarrollará un plan para incrementar los índices de alfabetización en la región.
- OCP 6.2: Del 2020 al 2023 se implementará programas de capacitación a los profesores para enseñar a personas analfabetas.
- OCP 6.3: Del 2023 al 2025 se cubrirá a la mayor parte de la región con acceso a la educación en zonas alejadas.

OLP7: El 2027 la población económicamente activa ocupada será de 1,271 millones de personas. El 2016 la población económicamente activa ocupada fue de 924 mil personas.

- OCP 7.1: Del 2017 al 2019 la población económicamente activa ocupada será de 1.00 MM personas
- OCP 7.2: Del 2019 al 2021 la población económicamente activa ocupada será de 1.10 MM personas.
- OCP 7.3: Del 2021 al 2023 la población económicamente activa ocupada será de 1.20 MM personas.

- OCP 7.4: Del 2023 al 2025 la población económicamente activa ocupada será de 1.25 MM personas

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para poder cumplir con los objetivos planteados es necesaria la integración de los siguientes recursos (ver Tabla 29).

7.2.1 Recursos tangibles: El recurso tangible se encuentra conformado por las maquinarias que intervienen en el proceso operativo para llegar a formar el producto final que posteriormente será dirigido al cliente potencial en el mercado interno y externo, asimismo los activos financieros que son utilizados para asumir los costos operativos; posteriormente dentro de este recurso se encuentran todos los insumos que serán utilizados en la elaboración del producto final.

7.2.2 Recursos intangibles: El desarrollo de la región Piura está influenciado por aspectos económicos sociales, políticos y culturales, es entonces que el gobierno regional juega un papel muy importante debido a que como órgano de estado debe impartir una cultura social y organizacional de forma proactiva, fomentando el uso responsable y sostenible de las potencialidades naturales y culturales de la propia región, a ello se suma el acceso a la tecnología, pues intervendrá en la integración de la región con el mundo.

7.2.3 Recurso humano: Se encuentra conformado por todos los habitantes de la región Piura, hombres y mujeres, quienes son los impulsores del desarrollo de la economía en la región, los mismos se encuentran capacitados en los diversos sectores potenciales junto al apoyo y liderazgo de organismos institucionales que regulan las actividades formales de la región, gobierno regional, las municipalidades y los *stakeholders*.

Tabla 29

Recursos Asignados a los OCP de la Región de Piura

OLP	OCP	Recursos	
OLP1	OCP 1.1	En el 2020 se facturará en algodón pima USD 3.5 MM, en el 2022 USD 5.5 MM, en el 2024 USD 9 MM y en el 2026 USD 15MM.	Ministerio de Agricultura, Gerencia regional de desarrollo económico de Piura.
	OCP 1.2	En el 2019 se conseguirá asociar a todos los productores del algodón pima.	Ministerio de Agricultura, Personal del Gobierno regional de Piura.
	OCP 1.3	En el 2019 se conseguirá financiamiento para la implementación del sistema de control de plagas del algodón pima.	Ministerio de Agricultura, Personal del Gobierno regional de Piura.
	OCP 1.4	En el 2019 se buscará mejorar el acceso al crédito para optimizar la siembra de algodón pima.	Personal del Gobierno regional de Piura.
	OCP 1.5	En el 2019, la asociación de algodón pima tendrá un plan de trabajo para vender en América del Norte y Asia.	Asociaciones de algodoneros
	OCP 1.6	En el 2020 se conseguirá el financiamiento para el desarrollo e investigación para el mejoramiento de la semilla del algodón pima con el apoyo de las universidades locales.	Personal del Gobierno regional de Piura, Asociaciones de algodoneros, Universidades de Piura.
	OCP 1.7	Del 2021 al 2023 se presentará a las asociaciones del algodón pima de la región Piura en dos expoferias B2B en el país y América del Norte.	PROMPERU, Gobierno regional de Piura, Asociaciones de algodoneros.
	OCP 1.8	Del 2021 al 2023 se investigará y capacitará sobre los nuevos resultados de la investigación y desarrollo que generen los centros de investigación de algodón pima, realizando capacitaciones anuales sobre los nuevos resultados.	Ministerio de Agricultura, Personal del Gobierno regional de Piura, Asociaciones de algodoneros, Investigadores.
	OCP 1.9	Del 2022 al 2024 Expondrá en una expoferia de Asia las mejoras realizadas en los cultivos de algodón pima, con incremento de dos expoferias por año.	PROMPERU, Gobierno Regional de Piura, Asociaciones de algodoneros.
OLP2	OCP 2.1	Del 2017 al 2019 la industria pesquera facturará USD 600 M, basados en la extracción de peces de manera oportuna y sostenible.	Instituciones públicas como PRODUCE, Imarpe, Fundapes para el estudio del mar peruano para el uso racional y conservación del medio ambiente
	OCP 2.2	Del 2019 al 2021 la industria pesquera facturará USD 610 M, fundamentado en la capacitación constante del colaborador pesquero.	Recurso humano altamente capacitado en el sector pesquero
	OCP 2.3	Del 2021 al 2023 la industria pesquera facturará USD 620 M, basados en la inserción y el desarrollo en mercados extranjeros.	MINCETUR, TLC, Ministerio de la producción.
	OCP 2.4	Del 2023 al 2025 la industria pesquera facturará USD 630 M, apoyado en el conocimiento científico y tecnología en la producción de harina y aceite de pescado para la exportación.	Inversión privada en tecnología moderna para la producción de harina y aceite de pescado
OLP3	OCP 3.1	Del 2017 al 2019 se facturará en gas natural USD 23.75MM, promoviendo la cohesión y unificando criterios de los participantes.	Asociación de todos los productores de en gas natural
	OCP 3.2	Del 2019 al 2021 se facturará en gas natural USD 25.54MM, descentralizando el uso de gas natural en los hogares de gran parte del país.	Inversión privada y puesta en marcha de camiones criogénicos que transporten gas natural por el sur y norte del País, llegando a más hogares
	OCP 3.3	Del 2021 al 2023 se facturará en gas natural USD 27.32MM, basado en el apoyo de gobierno regional en la aprobación y ejecución de proyecto de uso masivo del servicio.	Implementación y ejecución del proyecto de distribución para 7 regiones del País, donde aprox. 200 mil familias más cuenten con el servicio de gas natural.
	OCP 3.4	Del 2023 al 2025 se facturará en gas natural USD 29.11MM, fundamentado en lineamientos políticos que favorezcan las exportaciones de gas natural al resto del mundo.	Políticas de estado como TLC para la explotación de más yacimientos que exportará gas natural a los grandes consumidores mundiales China, EEUU y UE.
OLP4	OCP 4.1	Del 2017 al 2018 se presupuestará inversión de USD 755MM, asociando empresas público-privado.	Financiamiento privado y público
	OCP 4.2	Del 2018 al 2019 generará USD 780MM, implementado el uso de tecnología de vanguardia.	Tecnología de primera para la producción y refinación
	OCP 4.3	Del 2019 al 2021 generará USD 810MM	Transporte para materias primas e intermedias
	OCP 4.4	Del 2021 al 2022 Se licitará 2 nuevos lotes valorizados, contando con el apoyo de colaboradores capacitados constantemente.	Recurso Humano para la ejecución operativa
	OCP 4.5	Del 2022 al 2023 generará USD 810MM, basados en el seguimiento de los lineamientos y supervisión de los entes reguladores.	Ministerio de Energía y minas quien regulará y fiscalizará los procesos de producción.
	OCP 4.6	Del 2023 al 2025 generará USD 840MM, fundamentado en el know how del colaborador.	Recurso humano altamente capacitado.
OLP5	OCP 5.1	Del 2017 al 2020 se implementará programa de nutrición infantil y un plan para campañas para atención primaria de 0 a 4 años en los lugares más afectados por la anemia y desnutrición crónica.	Inversión pública en el sector salud por parte del ministerio de Salud y Diresa.
	OCP 5.2	Del 2020 al 2023 lograr captar a la mayor parte de la población infantil con desnutrición crónica y anemia en Centro de salud y mediante visitas domiciliarias.	Inversión económica para contar con más personal de salud: médicos, enfermeras, Obstetricia, Odontología.
	OCP 5.3	El 2023 al 2025 El 2023 al 2025 Implementar centros y puestos de salud descentralizando el acceso a la salud para disminuir la anemia y desnutrición crónica.	Financiación privada y pública para la construcción de nuevos centros de salud.
OLP6	OCP 6.1	Del 2017 al 2020 se desarrollará un plan para incrementar los índices de alfabetización en la región.	Inversión por parte del Ministerio de educación y Gobierno regional en infraestructura educativa.
	OCP 6.2	Del 2020 al 2023 se implementará programas de capacitación a los profesores para enseñar a personas analfabetas.	Recurso humano capacitado con una metodología de enseñanza de vanguardia
	OCP 6.3	Del 2023 al 2025 se cubrirá a la mayor parte de la región con acceso a la educación en zonas alejadas.	Materiales de estudio proporcionado por el Ministerio de educación.
OLP7	OCP 7.1	Del 2017 al 2019 la población económicamente activa ocupada será de 1.00 MM personas, basado en la capacitación y desarrollo de programas descentralizados captando más fuerza laboral.	Programa de capacitación en los sectores extractivos
	OCP 7.2	Del 2019 al 2021 la población económicamente activa ocupada será de 1.10 MM personas, estableciendo talleres en el sector educativo orientado a la especialización de la PEA.	Dirección regional del Trabajo- Programa pro empleo
	OCP 7.3	Del 2021 al 2023 la población económicamente activa ocupada será de 1.20 MM personas.	Gobierno regional apoyo al acceso a remuneración mínima vital
	OCP 7.4	Del 2023 al 2025 la población económicamente activa ocupada será de 1.25 MM personas, promoviendo la formalización y mitigando la explotación laboral.	Gobiernos regional en la fiscalización y formalización a Empresas públicas y privadas

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas que regularán las estrategias según los objetivos a corto plazo, son las siguientes:

1. Desarrollo de política de incentivo para creación de pequeñas y medianas empresas, así como de consolidación de las grandes.
2. Políticas de promoción del turismo.
3. Programa de consolidación del aeropuerto como aeropuerto internacional.
4. Políticas de prevención y reestructuración ante desastres naturales.
5. Políticas de inclusión financiera.
6. Políticas de seguridad ciudadana.
7. Políticas de desarrollo y control en el sector pesquero.
8. Promover programas de concientización a la población sobre contaminación de las aguas.

Tabla 30

Políticas Asociadas con Cada Estrategia de la Región Piura

N°	Estrategias	N°	Políticas
FO1	Incrementar la penetración de algodón pima en el mercado de América del Norte y Asia. (F1, O1, F2, F4)	P1, P6, P7	1 Promover alianzas entre empresas publico privadas
FO2	Desarrollar tecnología para mejorar la identificación de yacimientos petroleros. (F5, O2)	P1, P4	2 Establecer política de incentivo para creación de pequeñas y medianas empresas, así como de consolidación de las grandes.
FO3	Desarrollar joint venture con otros países para explotar los yacimientos de gas natural. (F5, F6, O3)	P1	3 Promover la concientización de la pesca razonable
FA1	Desarrollar la denominación de origen para el algodón pima buscando posicionar la marca en los mercados externos. (F1, A1, F2, F4)	P11	4 Incentivar las inversiones de exploración, extracción y comercialización de hidrocarburos.
FA5	Implementar controles para la extracción de anchoveta en forma responsable. (A5, F8)	P3	5 Fomentar programas de responsabilidad social.
FA6	Desarrollar medidas de contingencia en caso de desastres climáticos por sectores para disminuir desastres naturales. (F3, F4, F5, F6, A6)	P1, P5, P8	6 Promover la explotación de los recursos naturales sosteniblemente
DO1	Implementar alianzas públicas-privadas para la ejecución de proyectos de infraestructura para aumentar la producción de algodón. (D1, D2, O1, D7, D8)	P2, P6	7 Promover la investigación del sector agrícola y cuidado de aguas
DA4	Evitar extraer pescado en periodos de veda y las zonas de anchoveta juvenil (D6, A6, D8)	P3, P6, P7	8 Fomentar la participación de la ciudadanía en medidas de prevención y contingencia ante desastres naturales
DA5	Incrementar la tasa de asistencia a la educación de la población de 12 a 16 años (A7, D9)	P10	9 Establecer programas de concientización a la población sobre contaminación de las aguas
			10 Brindar mejores condiciones de infraestructura y equipos en las Instituciones educativas
			11 Fortalecer los lineamientos que faciliten las exportaciones

7.4. Estructura Organizacional de Piura

El gobierno regional de Piura, mediante sus diferentes órganos administrativos y operativos como son los órganos de alta dirección, órganos consultivos, órganos de apoyo de asesoramiento, órganos de línea órganos desconcentrados y órganos descentralizados, se dedica a administrar el desarrollo económico (agricultura, producción, energía y minas, comercio exterior) de la región, así como el desarrollo social (educación, salud y promoción del empleo) del medio ambiente, el desarrollo de infraestructura y saneamiento físico legal de la propiedad rural y estatal. Actualmente no merece generar algún cambio en la estructura organizacional; sin embargo, es necesario empoderar a cada área y uniformizar la cultura organizacional, concientizando la misión y la visión del gobierno regional de Piura (ver Figura 28).

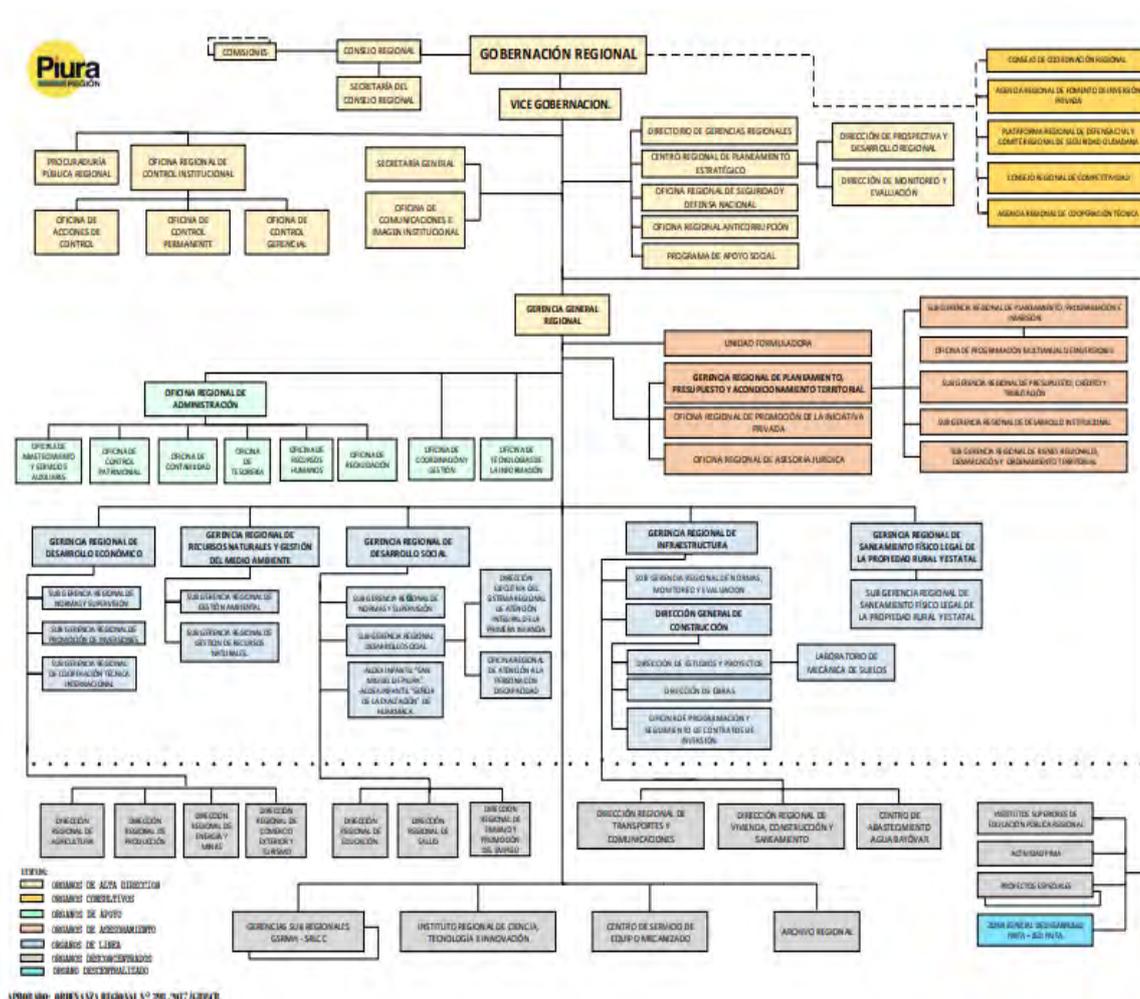


Figura 28. Organigrama de la Sede central de la región Piura 2017 Tomado de <http://www.regionpiura.gob.pe>

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Piura es una región en la que existen diversas actividades económicas, como la minería, el sector agrícola, la pesca, manufactura, producción de arroz, etc., todas ellas representan un impacto sobre el medio ambiente, en ese sentido las políticas que rigen las estrategias gubernamentales deben ser claras e interiorizadas por el poblador, con el fin de proteger la naturaleza y el medio ambiente.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano se encuentra representado por el poblador piurano, según las proyecciones de INE, para el año 2015, Piura contaba con una población de 1'844,129 habitantes (5.9 por ciento de total nacional) siendo la tercera región más poblada del país (BCRP, 2016).

7.7. Gestión del Cambio

La gestión del cambio se logrará a medida que se ponga en práctica las estrategias diseñadas en la región Piura, teniendo como parámetro las políticas implementadas en la gestión actual.

7.8. Conclusiones

Los objetivos a corto plazo marcarán cada hito donde con la implementación de las estrategias se llegarán a cumplir los objetivos a largo plazo, es entonces que las políticas implementadas regularán el marco en el que las actividades se desarrollarán según las estrategias para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. El factor humano es llamado un agente del cambio que, de acuerdo al desarrollo de las actividades, fortalecerá el crecimiento económico de la región de Piura.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

La Región Piura se encuentra en constante desarrollo, el cual, según los diferentes objetivos presentados deben ser evaluados y monitoreados de manera constante, en ese sentido tiene que haber una estricta evaluación y control, que es la última etapa del proceso estratégico que debe llevarse a cabo entre los años 2017 y 2027, para ello se tiene cuatro perspectivas a trabajar, la perspectiva de aprendizaje interno, la perspectiva de procesos, la perspectiva de clientes y la perspectiva financiera (Kaplan y Norton, 2001). En adelante se revisarán las cuatro perspectivas señaladas.

8.1.1. Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje consta de la adquisición de conocimientos y habilidades desarrolladas por parte de la población con el fin de promover el cambio dentro de la región, para ello se espera contar con mecanismos que provean de conocimiento e información concreta sobre el desarrollo de habilidades de toda la población basadas en experiencias ya vividas. La educación representa la base para la consecución de esta perspectiva, donde la preparación y la formación de las personas serán trascendental para lograr el éxito y el desarrollo de la región.

8.1.2. Procesos

Los procesos cubren todos los sectores estratégicos presentados y constituyen el eje de elaboración de las principales actividades de la región. Se debe revisar las industrias que prometan bienestar social, de modo tal que el proceso estudiado incluya la revisión de toda la logística de entrada y salida de materias primas, mano de obra y otros costos y gastos indirectos.

8.1.3. Clientes

Los clientes no son solo una moda, son la parte medular del progreso y sostenibilidad de una industria, para ello la perspectiva del cliente busca identificar los

principales clientes de la región, como por ejemplo el turismo, las empresas grandes, medianas y PYMES, clientes del Perú y de otras regiones del mundo. El foco en clientes garantiza la sostenibilidad de las ventas.

8.1.4. Financiera

La salud financiera de una industria representa el indicio de una buena gestión; la retribución de una inversión es siempre buscar la rentabilidad, en el caso de Piura evaluaremos los principales resultados esperados para cada industria previendo que los niveles de rentabilidad y utilidad sean óptimos. Asimismo, identificaremos los indicadores a utilizar para cada medición. Si las industrias establecidas en Piura presentan indicadores positivos en aspectos financieros será una señal de potenciales nuevas inversiones.

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

El tablero de control balanceado es una herramienta potente que nos permitirá elaborar el mapa estratégico de la región, para ello incluiremos las cuatro perspectivas de control del proceso estratégico de Piura de tal manera que se pueda medir la consecución o no de los OCP. En la Tabla 31 presentaremos el tablero de control balanceado de la región Piura y sus indicadores de control.

8.3. Conclusiones

El tablero de control representa la evaluación del éxito o no de los OCP, para ello las cuatro perspectivas serán la base de medición de la gestión del mapa estratégico de la región. Obtenidos los resultados, es importante señalar que se puede ir realizando los ajustes necesarios conforme se obtengan los resultados por cada indicador (Fred, 2008). Asimismo, es importante señalar que el éxito de las decisiones tomadas una vez que se trabaje con el tablero recae en todos los gestores de la región, sin perjuicio de que la población de la región Piura ofrezca la colaboración respectiva que ayude a conseguir los objetivos deseados.

Tabla 31 Tablero de Control Balanceado de la Región de Piura

N°OCP	OBJETIVO ACORTO PLAZO	RECURSOS	INDICADOR	FÓRMULA	PERSPECTIVA
OCP 1.8	Del 2021 al 2023 se investigará y capacitará sobre los nuevos resultados de la investigación y desarrollo que generen los centros de investigación de algodón pima, realizando capacitaciones anuales sobre los nuevos resultados.	Ministerio de Agricultura, Personal del Gobierno regional de Piura, Asociaciones de algodoneros, Investigadores.	Número de investigaciones	Investigaciones finalizadas/ investigaciones planificadas	Aprendizaje
OCP 1.7	Del 2021 al 2023 se presentará a las asociaciones del algodón pima de la región Piura en dos exposiciones B2B en el país y América del Norte.	PRUMPERU, Gobierno regional de Piura, Asociaciones de algodoneros.	Número de exposiciones	Exposiciones ejecutadas/ exposiciones planificadas	Ciente
OCP 1.9	Del 2022 al 2024 Expondrá en una exposición de Asia las mejoras realizadas en los cultivos de algodón pima, con incremento de dos exposiciones por año.	PRUMPERU, Gobierno regional de Piura, Asociaciones de algodoneros.	Número de exposiciones	Exposiciones ejecutadas/ exposiciones planificadas	Ciente
OCP 2.3	Del 2021 al 2023 la industria pesquera facturará USD620M, basados en la inserción y el desarrollo en mercados extranjeros.	MINCETUR, TLC, Ministerio de la producción.	Proyectos que favorecen desarrollo de mercados	Nro. de proyectos al año	Ciente
OCP 4.6	Del 202 al 2025 generará USD840MM, fundamentado en el knowhow del colaborador.	Recurso humano altamente capacitado.	Colaboradores capacitados	Porcentaje (%) de colaboradores capacitados	Ciente
OCP 6.2	Del 2023 al 2025 cubrirá a la mayor parte de la región con acceso a la educación en zonas alejadas.	Recurso humano capacitado con una mitología de enseñanza de vanguardia	Profesores capacitados	Profesores capacitados/ total de profesores	Ciente
OCP 7.1	Del 2017 al 2019 la población económicamente activa ocupada será de 1.00MM personas	Programa de capacitación en los sectores extractivos	Programa de capacitación realizada	Se realizó o no la capacitación	Ciente
OCP 5.3	El 2023 al 2025 Implementar centros y puestos de salud descentralizando el acceso a la salud para disminuir la anemia y desnutrición crónica.	Financiación privada y pública para la construcción de nuevos centros de salud. Personal del Gobierno regional de Piura.	N° de centros de salud construidos	N° de centro de salud construidos /Total de centros de salud	Financiera
OCP 1.4	En el 2019 se buscará mejorar el acceso al crédito para optimizar la siembra de algodón pima.	Ministerio de Agricultura, Gerencia regional de desarrollo económico de Piura.	Cantidad de créditos	Créditos aprobados / Créditos solicitados	Financiera
OCP 1.1	En el 2020 se facturará en algodón pima USD 3.5MM, en el 2022 USD 5.5MM, en el 2024 USD 9MM y en el 2026 USD 15MM.	Ministerio de Agricultura, Personal del Gobierno regional de Piura.	Facturación por año de toda la región Piura	Venta de algodón pima	Financiera
OCP 1.3	En el 2019 se conseguirá financiamiento para la implementación del sistema de control de plagas del algodón pima.	Ministerio de Agricultura, Personal del Gobierno regional de Piura.	Monto financiado	Monto gastado /Financiamiento total	Financiera
OCP 1.6	En el 2020 se conseguirá el financiamiento para el desarrollo e investigación para el mejoramiento de la semilla del algodón pima con el apoyo de las universidades locales.	Personal del Gobierno regional de Piura, Asociaciones de algodoneros, Universidades de Piura.	Monto financiado	Monto gastado /Financiamiento total	Financiera
OCP 3.2	Del 2019 al 2021 se facturará en gas natural USD 25.54MM, descentralizando el uso de gas natural en los hogares de gran parte del país.	Inversión privada y puesta en marcha de camiones criogénicos que transporten gas natural por el sur y norte del país, llegando a más hogares	Porcentaje de gas vendido	Monto en soles de gas natural vendido/Monto total de la venta de gas natural	Financiera
OCP 4.1	Del 2017 al 2018 se presupuestará inversión de USD 755MM, asociando empresas público-privado.	Financiamiento privado y público	N° de obras realizadas	Obra realizada/ obra total	Financiera
OCP 5.1	Del 2017 al 2020 se implementará programa de nutrición infantil y un plan para campañas para atención primaria de 0 a 4 años en los lugares más afectados por la anemia y desnutrición crónica.	Inversión pública en el sector salud por parte del ministerio de Salud y Diresa.	Nro. de niños atendidos	Nro. de niños atendidos/Nro. de niños totales	Financiera
OCP 2.1	Del 2017 al 2019 la industria pesquera facturará USD600M, basados en la extracción de peces de manera oportuna y sostenible.	Instituciones públicas como PRODUCE, Imarpe, Fundapes para el estudio del mar peruano para el uso racional y conservación del medio ambiente	Estudio del mar peruano	se realizó o no el estudio	Interna
OCP 3.1	Del 2017 al 2019 se facturará en gas natural USD 23.75MM, promoviendo la cohesión y unificando criterios de los participantes.	Asociación de todos los productores de en gas natural	Productores asociados	Productores asociados/ total de productores	Interna
OCP 3.4	Del 2023 al 2025 se facturará en gas natural USD 29.11MM, fundamentado en lineamientos políticos que favorezcan las exportaciones de gas natural al resto del mundo.	Políticas de estado como TLC para la explotación de más yacimientos que exportará gas natural a los grandes consumidores mundiales China, EEUU y UE.	Monto total exportado mensual	Exportación mensual/ Exportaciones presupuestadas	Interna
OCP 4.4	Del 2021 al 2022 Se licitará 2 nuevos lotes valorizados, contando con el apoyo de colaboradores capacitados constantemente.	Recurso Humano para la ejecución operativa	Recurso humano apto para ejecutar	Recurso humano apto para ejecutar/ total de recurso humano	Interna
OCP 4.5	Del 2022 al 2023 generará USD 810MM, basados en el seguimiento de los lineamientos y supervisión de los entes reguladores.	Ministerio de Energía y minas quien regulará y fiscalizará los procesos de producción.	N° de empresas de cumplen con los lineamientos	Empresas que cumplen con el lineamiento/ Total de empresas	Interna
OCP 5.2	Del 2020 al 2023 lograr captar a la mayor parte de la población infantil con desnutrición crónica y anemia en Centro de salud y mediante visitas domiciliarias.	Inversión económica para contar con más personal de salud: médicos, enfermeras, Obstetricia, Odontología.	N° de personal de salud por Centro	N° de personal de salud ingresante/ Total de personal de salud	Interna
OCP 6.3	Del 2023 al 2025 cubrirá a la mayor parte de la región con acceso a la educación en zonas alejadas.	Materiales de estudio proporcionado por el Ministerio de educación.	N° de centros educativos que cuentan con material de estudio	N° centros educativos con material/ Total de centros educativos	Interna
OCP 7.2	Del 2019 al 2021 la población económicamente activa ocupada será de 1.10MM personas.	Dirección regional del Trabajo- Programa pro empleo	N° de personas beneficiarias	N° de personas beneficiadas/ total de PEA	Interna
OCP 7.3	Del 2021 al 2023 la población económicamente activa ocupada será de 1.20MM personas.	Gobierno regional apoyo al acceso a remuneración mínima vital	Pobladores con acceso a RMV	Pobladores con acceso a RMV/ Total de PEA	Interna
OCP 1.2	En el 2019 se conseguirá asociar a todos los productores del algodón pima.	Ministerio de Agricultura, Personal del Gobierno regional de Piura.	Cantidad de asociados	Cantidad de asociados/ cantidad de productores	Procesos
OCP 1.5	En el 2019, la asociación de algodón pima tendrá un plan de trabajo para vender en América del Norte y Asia.	Asociaciones de algodonero	Plan de trabajo aprobado por la asociación	Tiempo entregado/ Tiempo planificado	Procesos
OCP 2.2	Del 2019 al 2021 la industria pesquera facturará USD 610M, fundamentado en la capacitación constante del colaborador pesquero.	Recurso humano altamente capacitado en el sector pesquero	Pescadores capacitados	Porcentaje de pescadores capacitados	Procesos
OCP 2.4	Del 2023 al 2025 la industria pesquera facturará USD 630M, apoyado en el conocimiento científico y tecnología en la producción de harina y aceite de pescado para la exportación.	Inversión privada en tecnología moderna para la producción de harina y aceite de pescado	Empresas con uso de tecnología moderna	N° de empresas con tecnología moderna/ total de empresas	Procesos
OCP 3.3	Del 2021 al 2023 se facturará en gas natural USD 27.32MM, basado en el apoyo de gobierno regional en la aprobación y ejecución de proyecto de uso masivo del servicio.	Implementación y ejecución del proyecto de distribución para 7 regiones del País, donde aprox. 200 mil familias más cuentan con el servicio de gas natural.	Cumplimiento de la meta de ejecución de proyecto	Porcentaje de cumplimiento del proyecto	Procesos
OCP 4.2	Del 2018 al 2019 generará USD 780MM, implementado el uso de tecnología de vanguardia.	Tecnología de primera para la producción y refinación	Uso de tecnología	Se hizo uso o no la tecnología en el proceso	Procesos
OCP 4.3	Del 2019 al 2021 generará USD 810MM	Transporte para materias primas e intermedias	Porcentaje de materia prima e intermedia transportada	materia prima transportada/ Área total de materia prima	Procesos
OCP 6.1	Del 2017 al 2020 se desarrollará un plan para incrementar los índices de alfabetización en la región.	Inversión por parte del Ministerio de educación y Gobierno regional en infraestructura educativa.	N° de centros educativos implementados	N° de centros educativos implementados/ total de centros educativos	Procesos
OCP 7.4	Del 2023 al 2025 la población económicamente activa ocupada será de 1.25MM personas	Gobiernos regional en la fiscalización y formalización a Empresas públicas y privadas	N° de empresas formales públicas y privadas	N° de empresas formales/ total de empresas existentes	Procesos

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. A. (2015). *La revisión estratégica*. México D.F.: Pearson.

Capítulo IX: Competitividad de la Región Piura

9.1. Análisis Competitivo de la Región Piura

Kitson, Martin y Tyler (2004) presentaron la competitividad regional en la que consideraron que el capital productivo, humano, social-institucional, cultural, en infraestructura, y en conocimiento-creatividad, afectan la productividad regional, el empleo y el estándar de vida (D'Alessio, 2015), donde el capital productivo conformado por toda la organización social de Piura se encargará de crear valor a partir de valor, siendo las personas de la región Piura los protagonistas y agentes del cambio para establecer estrategias y desarrollarlas en sus actividades. El capital social institucional consta de las funciones de las articulaciones de la organización gubernamental y regional en contacto con la sociedad civil, dando como resultado la implementación de políticas públicas regionales. Con respecto al capital cultural, Piura es una de las provincias que se encuentra en constante desarrollo, por su diversificación geográfica es un potencial lugar turístico, donde predomina la gastronomía y lo artesanal. Y en cuanto al capital en infraestructura, Piura a través de su Gerencia regional de Infraestructura se encarga de proponer, ejecutar y controlar los programas y políticas implementadas en los sectores de transporte, comunicaciones y construcción; y, por último, el capital en conocimiento y creatividad, en el cual se incluye a la sociedad estudiantil, universitaria e investigadora de la región, son personas que se encuentran en constante desarrollo intelectual y aprendizaje. Los seis ámbitos confluyen y se integran, logrando una óptima productividad regional, generación de empleo y un estándar de vida adecuado.

De acuerdo con el Instituto Peruano de Economía (2017), Piura mantiene al 2017 la cuarta posición en el índice de competitividad regional, el cual ha evaluado el entorno económico, la infraestructura, la educación, la salud, los empleos y las instituciones. Esta posición se mantiene sobre todo por el buen desempeño del PBI regional. La electricidad llega al 95% de la población, la cobertura del agua al 84%, la asistencia escolar primaria

es del 85%, así como la esperanza de vida al 75%. Un factor en contra se tiene con la percepción de las instituciones que llega solo al 32%, lo que constituye un reto para la presidencia regional, dado que el trabajo y continuidad de este proceso recae sobre el gobierno regional.

El análisis competitivo de la región Piura se realiza tomando como modelo el diamante de Porter, donde se estudia el impacto de los factores que condicionan a favor o en contra el desarrollo de la competitividad de la región. La región Piura se muestra como una región de alto potencial por la demanda que tienen sus principales actividades económicas. Su situación geográfica la ubica dentro de un territorio con importantes recursos naturales, la mano de obra es técnica y profesional en cuanto al sector combustible, sin embargo, para el sector agropecuario y pesca existe un déficit de mano calificada.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Piura

Guaderrama y Arroyo (2011) citaron a Hafeez y Abdelmeguid (2003), quienes indicaron que “las habilidades, las competencias y el conocimiento son recursos esenciales en la economía del conocimiento, y muchas organizaciones han tomado consciencia de que la administración de estos es una actividad clave para sobrevivir y ser rentables”. La ventaja competitiva de una organización o en este caso la región Piura puede ser debido a dos estrategias, sea por liderazgo en costos o por diferenciación. Piura es una región en la que según sus características, población y geografía es altamente diferenciada en relación a otras regiones.

1. Piura es una de las principales zonas pesqueras del país, con una representación del 28% en la producción en el año 2015 (BCRP, 2016).
2. Piura es una de las regiones con mayor infraestructura de riego en el país, con capacidad de almacenamiento de agua de más de 760 millones de metros cúbicos en sus dos represas, Poechos y San Lorenzo (BCRP, 2016).

3. Piura es una de las regiones que tiene gran participación nacional en las actividades productivas como el arroz, algodón pima reconocido internacionalmente, el mango, limón, etc.
4. Piura es una de las regiones líderes en explotación de hidrocarburos y gas después de Cusco, con USD 72,690 y Cusco con USD 905,090 (INEI, 2017c).
5. El sector manufacturero representa uno de los sectores más significativos en la estructura del valor agregado bruto (VAB) departamental.
6. Es una región en vías de consolidación como un sector turístico.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Piura

Los clústeres se encuentran conformados por un conjunto de organizaciones que no necesariamente pertenecen a la misma industria, sino a industrias relacionadas entre sí, en la que cada una de las organizaciones tiene rasgos en común y son complementarias entre sí. En un clúster, las organizaciones están interrelacionadas, siendo un todo mayor a la suma de sus partes (D'Alessio, 2015).

Tabla 32

Potencialidades para concreción de un clúster

A nivel	Alto potencial para la concreción de Clústeres
Económico	Piura, líder productor de limón y mango para fines de industrialización.
Industrial	La confluencia de aguas cálidas permite la generación de Plantonc iniciando la cadena alimenticia, favoreciendo la biodiversidad y posterior comercio.
Minero	Proyectos mineros que favorecen la exportación de minerales.
Financiero	Inversión financiera por parte de Inmobiliaria para construcción de proyecto Residencial.

Nota. Tomado de D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson.

Diamante de Porter Región Piura

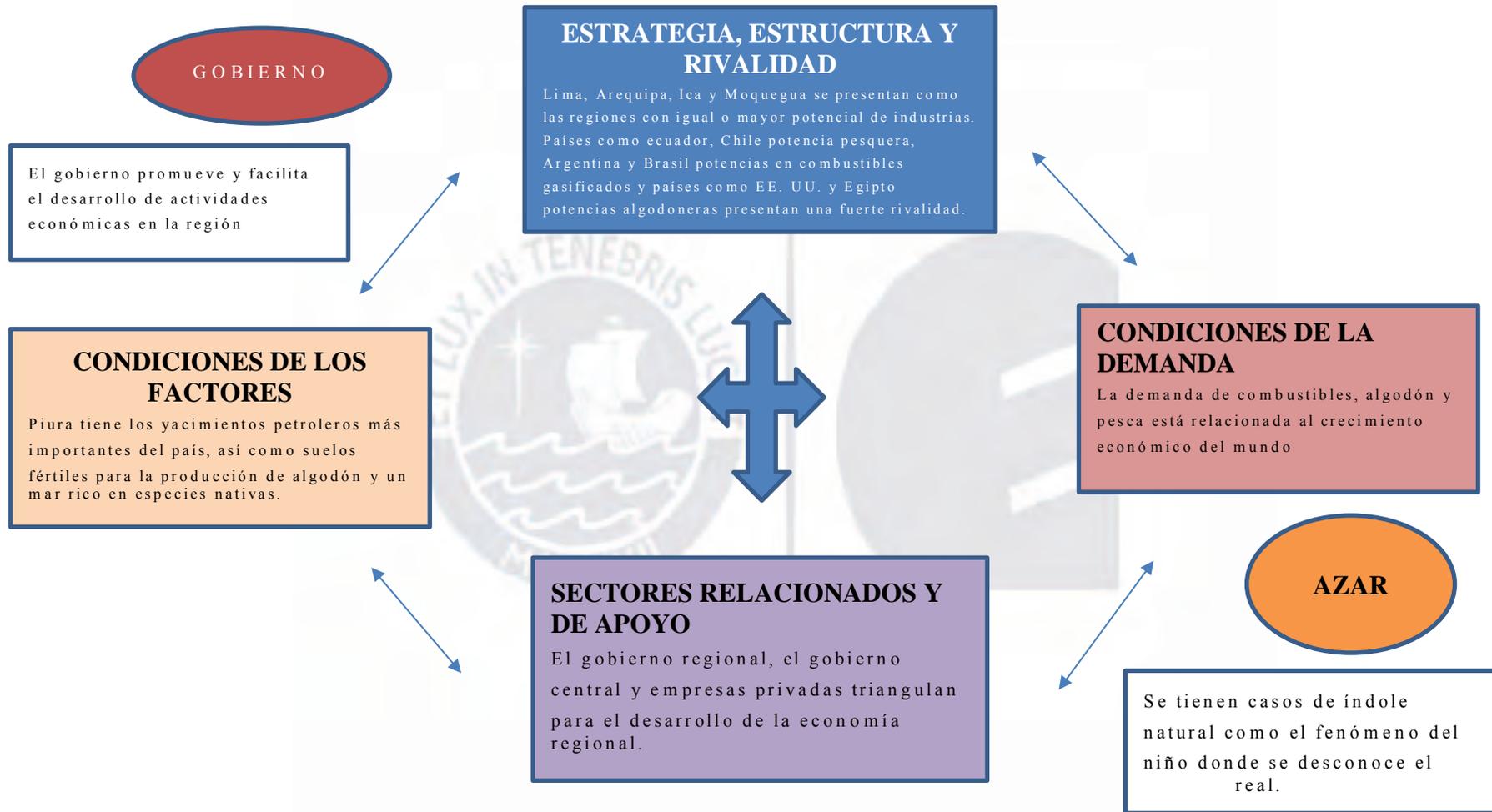


Figura 29. Diamante de Porter.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La región Piura es privilegiada al contar con una geografía diversa y un litoral rico en productos marinos. Al enfocarnos en los potenciales clústeres de la región Piura; la agroexportación tiene como aspectos estratégicos la agrupación de empresas líderes en agroexportación, que son de calidad mundial (Adex, 2016), son 28 empresas top. Con respecto a hidrocarburos, alrededor del petróleo y el gas natural se tiene concentrado en la región una serie de empresas, refinarias y puertos que permiten su comercialización.

9.5. Conclusiones

La región Piura posee un alto potencial económico, pues cuenta con sectores de actividades productivas, como la agricultura, minería, hidrocarburos, pesca y comercio, que se encuentran en pleno desarrollo e inclusive son líderes a nivel nacional, como en la producción de algodón pima, actividad que puede implementarse para el futuro crecimiento. De acuerdo con el modelo de Diamante de Porter (ver Figura 29) esta región cuenta con ventajas competitivas mediante la estrategia de diferenciación, logran una participación de mercado muy beneficioso, la región Piura reúne el potencial productivo suficiente para pertenecer a un clúster, puesto que cuenta con las fortalezas para generar sinergias junto a organizaciones cumpliendo con sus objetivos a largo plazo de manera óptima. Se debe considerar el impacto del Fenómeno del Niño en la infraestructura de la región, ya que este evento debilita las ventajas competitivas de la región frente a otras regiones de similares características naturales como se hace en el sur del Ecuador, donde afrontan con mayor éxito dicho evento natural.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

La matriz del Plan Estratégico Integral es una herramienta que permite ver holísticamente el proceso estratégico de la región (D'Alessio, 2015) parte de la visión y misión basándose en los valores y la ética de la región, permite realizar los ajustes necesarios en caso haya un desvío para la consecución de los objetivos, En la Tabla 33 se detallan los recursos para llegar a los objetivos planteados.

10.2. Conclusiones Finales

La región Piura, según su ubicación geográficamente estratégica, por la cual ha desarrollado y enriquecido de forma natural sus aguas y sus suelos, ha logrado ser una potencia en actividades económicas extractivas, como la agricultura, la pesca, la producción de hidrocarburos y gas natural, promoviendo la economía nacional mediante el consumo interno y como factor de exportación.

El gobierno regional de Piura tiene un rol fundamental en el desarrollo de Piura como organización, pues establece, ejecuta y fiscaliza proyectos que posibiliten mejorar los niveles de productividad de la región.

Las perspectivas de control en los cuatro ámbitos: aprendizaje interno, clientes, procesos y financiero, establecerán un marco en el cual el desarrollo de las actividades pueda realizarse de manera eficiente logrando cumplir con todos los objetivos a largo plazo.

La región de Piura tiene ventajas competitivas que diferencian notablemente de otras regiones, como, por ejemplo, fortalecimiento en el sector turístico, el liderazgo en actividades productivas como el linón y el algodón pima y sector pesquero a gran escala, representando un 28% en la producción nacional.

Según el análisis de clúster, Piura tiene el potencial para generar alianzas con otras regiones y organizaciones de tal manera que tenga acceso a mercados internos y externos competitivos.

10.3. Recomendaciones Finales

Tras la presente investigación, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Facilitar el presente plan estratégico al consejo y a la presidencia regional de Piura para que tengan en consideración el escenario actual y futuro para implementarlo y aplicarlo en el desarrollo y mejoramiento de la región.
2. Ser más proactivos en busca de inversionistas capaces de explotar los recursos que poseen para el mejoramiento de la región en infraestructura y calidad de vida para sus habitantes.
3. Reestructurar todas aquellas áreas u oficinas que no dan valor agregado al crecimiento de la región, encareciendo el gasto público que podría ser destinado para obras comunes.
4. Plantearse metas alcanzables y claras con objetivos de corto y largo plazo para cumplir con la visión y misión propuestas.

10.4. Futuro de la Región Piura

La implementación de este plan estratégico permitirá un crecimiento de la región, enfocándose en cuatro pilares: crecimiento de la agroexportación de algodón pima, identificación y explotación de los yacimientos y pozos de petróleo y gas natural, y el crecimiento de la extracción de pescado aumentando la producción de harina y aceite. Cabe indicar que aplicando las estrategias planteadas se visiona un futuro prometedor para la región con un crecimiento económico sostenible, sectores económicos consolidados y líderes de la región en agroexportación.

Tabla 33

Plan Estratégico Integral de la Región Piura

Visión								Valores	
Piura al 2027 será la segunda región en la explotación y producción de hidrocarburos, la primera región en exportar algodón pima de calidad, la primera región en producir harina y aceite de pescado, estas actividades económicas será desarrolladas con responsabilidad social y ambiental buscando la sostenibilidad del negocio en el tiempo a nivel nacional; priorizando el bienestar social enfocándose en la salud, educación y empleo formal aliados con gobiernos locales y el gobierno central.								a) Vocación de servicio, donde las autoridades de la región estarán al servicio de la población para escuchar y atender temas que afectan el bienestar de la población. b) Respeto a las personas, por sus costumbres, creencias, religión o raza. c) Responsabilidad Social, compromiso para con la comunidad, la región y el país. d) Honestidad, entre todos los ciudadanos de la región y con los turistas internos y externos. e) Justicia, igualdad para todos, donde no exista la corrupción.	
Principios Cardinales									
Políticas									
Código de Ética									
Misión Impulsar el desarrollo sostenible de la región desarrollando una ventaja competitiva a nivel nacional con el uso adecuado de los recursos naturales con los que cuenta, mejorando los índices de empleo formal mediante el incremento de la explotación del	Intereses Organizacionales 1 Desarrollar la agroindustria 2 Potenciar la pesca. 3 Potenciar la industria de hidrocarburos. 4 Mejorar las condiciones de vida de la población	OLP1 El 2027 la industria del algodón pima facturará USD 20MM. El 2016 se facturo USD1.5 MM.	OLP2 El 2027 la industria pesquera facturará USD 635 M. El 2016 facturó USD 580 M	OLP3 El 2027 la industria de la gas natural facturará USD 30.9 MM El 2016 facturó USD 23.4 MM	OLP4 El 2027 la industria del petróleo facturará USD 875MM. El 2017 se facturo USD 582 MM.	OLP5 El 2027 la región Piura se posicionará en el puesto 5 en desnutrición crónica y anemia. En el 2017 se encuentra en el puesto 12 y anemia 42.3% para menores de 3 años.	OLP6 El 2027 la región Piura se posicionará en el puesto 10 en analfabetismo. En el 2017 se encuentra en el puesto 15.	OLP7 El 2027 la población económicamente activa ocupada será de 1.271 MM personas. El 2016 la población económicamente activa ocupada fue de 924 mil personas.	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos
	Estrategias								
	FO1 Celebración de tratados para incrementar la penetración de algodón pima en el mercado de América del Norte y Asia. (F1,O1, F2, F4)	X						X	P1,P6,P7 Promover alianzas entre empresas publico privadas
	FO2 Desarrollar tecnología en alianza estratégica con inversionistas para mejorar la identificación de yacimientos petroleros. (F5,O2)			X	X			X	P1,P4 Establecer política de incentivo para creación de pequeñas y medianas empresas, así como de consolidación de las grandes.
	FO4 Desarrollar estratégicamente el aumento de la producción con inversionistas el mercado de productos procesados de pescado en EEUU. (F7,O4)		X					X	P1 Promover la concientización de la pesca razonable
	DO1 Búsqueda de capital nacional o extranjero para desarrollar proyectos de investigación para fortalecer la producción del algodón pima. (D1, D2, O1,D7, D8)	X	X	X		X	X	X	P11 Incentivar las inversiones de exploración, extracción y comercialización de hidrocarburos.
	DO3 Aumentar el presupuesto de inversión para aumentar la productividad en la extracción de gas natural de los pozos con alianzas con el sector privado. (D6, O3, D8)			X	X			X	P3 Fomentar programas de responsabilidad social.
	Tablero de Control 1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva de Procesos 4 Aprendizaje de la organización	OCP 1.1 En el 2020 se facturará en algodón pima USD 3.5 MM, en el 2022 USD 5.5 MM, en el 2024 USD 9 MM y en el 2026 USD 15MM	OCP 2.1 Del 2017 al 2019 la industria pesquera facturará USD 600 M, basados en la extracción de peces de manera oportuna y sostenible.	OCP 3.1 Del 2017 al 2019 se facturará en gas natural USD 23.75MM, promoviendo la cohesión y unificando criterios de los participantes.	OCP 4.1 Del 2017 al 2018 se presupuestará inversión de USD 755MM, asociando empresas público-privado.	OCP 5.1 Del 2017 al 2020 se implementará programa de nutrición infantil y un plan para campañas para atención primaria de 0 a 4 años en los lugares más afectados por la anemia y desnutrición crónica.	OCP 6.1 Del 2017 al 2020 se desarrollará un plan para incrementar los índices de alfabetización en la región.	OCP 7.1 Del 2017 al 2019 la población económicamente activa ocupada será de 1.00 MM personas, basado en la capacitación y desarrollo de programas descentralizados captando más fuerza laboral.	P1,P5,P8 Promover la explotación de los recursos naturales sosteniblemente P2,P6 Fomentar programas de responsabilidad social.
		OCP 1.2 En el 2019 se conseguirá asociar a todos los productores del algodón pima.	OCP 2.2 Del 2019 al 2021 la industria pesquera facturará USD 610 M, fundamentado en la capacitación constante del colaborador pesquero.	OCP 3.2 Del 2019 al 2021 se facturará en gas natural USD 25.54MM, descentralizando el uso de gas natural en los hogares de gran parte del país.	OCP 4.2 Del 2018 al 2019 generará USD 780MM, implementado el uso de tecnología de vanguardia.	OCP 5.2 Del 2020 al 2023 lograr captar a la mayor parte de la población infantil con desnutrición crónica y anemia en Centro de salud y mediante visitas domiciliarias. .	OCP 6.2 Del 2020 al 2023 se implementará programas de capacitación a los profesores para enseñar a personas analfabetas..	OCP 7.2 Del 2019 al 2021 la población económicamente activa ocupada será de 1.10 MM personas, estableciendo talleres en el sector educativo orientado a la especialización de la PEA.	P3,P6,P7 Fomentar la participación de la ciudadanía en medidas de prevención y contingencia ante desastres naturales P10 Establecer programas de concientización a la población sobre contaminación de las aguas
		OCP 1.3 En el 2019 se conseguirá financiamiento para la implementación del sistema de control de plagas del algodón pima.	OCP 2.3 Del 2021 al 2023 la industria pesquera facturará USD 620 M, basados en la inserción y el desarrollo en mercados extranjeros.	OCP 3.3 Del 2021 al 2023 se facturará en gas natural USD 27.32MM, basado en el apoyo de gobierno regional en la aprobación y ejecución de proyecto de uso masivo del servicio.	OCP 4.3 Del 2019 al 2021 generará USD 810MM	OCP 5.3 El 2023 al 2025 Implementar centros y puestos de salud descentralizando el acceso a la salud para disminuir la anemia y desnutrición crónica	OCP 6.3 Del 2023 al 2025 cobertura a la mayor parte de la región con acceso a la educación específicamente en zonas alejadas.	OCP 7.3 Del 2021 al 2023 la población económicamente activa ocupada será de 1.20 MM personas.	Brindar mejores condiciones de infraestructura y equipos en las Instituciones educativas Tablero de Control

<p>OCP 1.4 En el 2019 se buscará mejorar el acceso al crédito para optimizar la siembra de algodón pima.</p>	<p>OCP 2.4 Del 2023 al 2025 la industria pesquera facturará USD 630 M, apoyado en el conocimiento científico y tecnología en la producción de harina y aceite de pescado para la exportación.</p>	<p>OCP 3.4 Del 2023 al 2025 se facturará en gas natural USD 29.11MM, fundamentado en lineamientos políticos que favorezcan las exportaciones de gas natural al resto del mundo.</p>	<p>OCP 4.4 Del 2021 al 2022 Se licitará 2 nuevos lotes valorizados, contando con el apoyo de colaboradores capacitados constantemente.</p>			<p>OCP 7.4 Del 2023 al 2025 la población económicamente activa ocupada será de 1.25 MM personas, promoviendo la formalización y mitigando la explotación laboral.</p>	<p>1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva de Procesos 4 Aprendizaje de la organización</p>
<p>OCP 1.5 En el 2019, la asociación de algodón pima tendrá un plan de trabajo para vender en América del Norte y Asia.</p>			<p>OCP 4.5 Del 2022 al 2023 generará USD 810MM, basados en el seguimiento de los lineamientos y supervisión de los entes reguladores.</p>				
<p>OCP 1.6 En el 2020 se conseguirá el financiamiento para el desarrollo e investigación para el mejoramiento de la semilla del algodón pima con el apoyo de las universidades locales.</p>			<p>OCP 4.6 Del 202 al 2025 generará USD 840MM, fundamentado en el know how del colaborador.</p>				
<p>OCP 1.7 Del 2021 - 2023 se presentará a las asociaciones del algodón pima de la región Piura en dos expoferias B2B en el país y América del Norte. OCP 1.8 Del 2021- 2023 se investigara y capacitará sobre los nuevos resultados de la investigación y desarrollo que generen los centros de investigación de algodón pima, realizando capacitaciones anuales sobre los nuevos resultados.</p>							
<p>OCP 1.9 Del 2022 - 2024 Expondrá en una expoferia de Asia las mejoras realizadas en los cultivos de algodón pima, con incremento de dos expoferias por año.</p>							

RECURSOS

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

PLANES OPERACIONALES

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. A. (2015). *La revisión estratégica*. México D.F., México: Pearson.

Referencias

- Aduanet (2016). Acuerdos y convenios Comerciales suscritos por el Perú. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informai/aiges00.htm>
- Análisis del sector pesquero en la Región Piura (2012). Recuperado de <https://jbancayanrunp.files.wordpress.com/2012/10/sector-pesca-regional.pdf>
- Asociación de Exportadores [ADEX] (2016). *Piura es la región exportadora modelo para el Perú*. Recuperado de <http://www.pqs.pe/economia/adex-piura-region-exportadora-modelo>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012). *Caracterización del departamento de Piura*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/Piura-Caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Piura: Síntesis de actividad económica Diciembre 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2017/sintesis-piura-12-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva el Perú [BCRP]. (2016). *Nota informativa 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2016). *Estimaciones de las tendencias comerciales América Latina y el Caribe*. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7330/Estimaciones-de-las-tendencias-comerciales-de-America-Latina-2016.pdf>
- Banco Mundial (2018). Las razones del fuerte crecimiento mundial previsto para 2018. *Voces, perspectivas para el desarrollo*. Recuperado de <https://blogs.worldbank.org/voices/es/en-10-graficos-las-razones-del-fuerte-crecimiento-mundial-previsto-para-2018>

Capital (2015). *Cómo se encuentra el Perú y el mundo en desarrollo tecnológico*.

Recuperado de <http://www.capital.com.pe/actualidad/como-se-encuentra-peru-y-el-mundo-en-desarrollo-tecnologico-noticia-788050>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. *Plan Bicentenario*.

Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario/

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU].

(2015). *Indicadores de Turismo Interno: Piura*. Recuperado de

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/mercados_y_segmentos/rep_ciudades_emisoras/1007/Turismo%20Interno_CIUDADES%20EMISORAS_Piura_v1.pdf

D'Alessio F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Lima, Perú:

Pearson Educación del Perú.

Diagnóstico del sector pesquero y acuícola (2016). Recuperado de

<https://www.produce.gob.pe/documentos/pesca/dgsp/publicaciones/diagnostico-pesquero/Tomo-1.pdf>.

Diario *Gestión* (2010): La economía mundial. Recuperado de

<https://archivo.gestion.pe/noticia/241746/fmi-posible-lograr-recuperacion-mundial-2010>.

Diario *Gestión* (2014). *Julio Velarde reitera su pesimismo sobre crecimiento económico*

de abril. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/julio-velarde-reitera-pesimismo-crecimiento-economico-abril-61951>

Diario *Gestión* (2016). *MEF Inversiones en Asociaciones Publico Privadas se*

duplicarían este año. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/mef-inversion-asociaciones-publico-privadas-duplicara-ano-119110>

Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria [DEMI] (2016). *Ministerio de la Producción, Piura Sumario Regional*. Recuperado de

http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Piura.pdf

Dirección Regional Agraria de Ica (2016). *Catálogo Producción Algodón*.

Recuperado de:

<http://www.agroica.gob.pe/sites/default/files/AGROINDUSTRIA%20CP%20HECTAREA.pdf>

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR] (2014). *Catálogo Exportador Región Piura*. Recuperado de

<http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/grde/catalogo1.pdf>

El mercado de sábanas de EE.UU., una oportunidad para el algodón peruano. (2016).

Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercado-sabanas-ee-uu-oportunidad-algodon-peruano-148576>

El peruano (2018). *Publicaciones oficiales*. Recuperado de:

<http://www.elperuano.pe/noticia-peru-es-tercer-pais-mas-competitivo-sudamerica-46001.aspx>

El Regional Piura. (2015). *CIDIS será el centro de investigación en biodiversidad marina en el norte del Perú*. Recuperado de:

<http://www.elregionalpiura.com.pe/index.php/regionales/talara/9228-cidis-sera-el-centro-de-investigaciones-en-biodiversidad-marina-en-el-norte-del-peru>

ENEL Perú (2017). *Memorias anuales*. Recuperado de

<https://www.enel.pe/es/inversionistas/a201612-reportes-anuales-enel-generacion-piura.html>

Fred, R. D. (2008). *Concepto de administración estratégica*. Decimoprimer edición.

Pearson Prentice Hall.

García, R. (2016). El algodón pima piurano: uno de los productores más olvidados de la región. *Wallac*. Recuperado de <http://walac.pe/el-algodon-piurano-es-olvidado-entre-los-agricultores-de-la-region/>

Gestión (2015). Produce inauguró desembarcadero en Paita para impulsar el consumo humano directo. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/produce-inauguro-desembarcadero-paita-impulsar-consumo-humano-directo-87353>

Gestión (2018). FMI eleva previsión de PBI mundial a 3.9%, pero Lagarde alerta de riesgos. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/fmi-eleva-prevision-pbi-mundial-3-9-lagarde-alerta-riesgos-225493>

Gobierno Regional de Piura (2017). Ordenanza Regional N° 398 - 2017/GRP-CR.

Recuperado de

<http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/ordenanzas/phpPnBTNq.pdf>

Gobierno Regional de Piura Proyecto especial de irrigación e Hidroenergético Alto Piura [PEIHAP] (2015). Expediente técnico actualizado Recuperado de https://peihap.gob.pe/documentos_up/ResumenEjecutivoExpTecEnEjecucion.pdf

Gobierno Regional Piura. Dirección Regional de Agricultura. (2017). *Piura: Plan estratégico del sector agrario región Piura 2008-2021*. Recuperado de http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/piura.pdf

Gracia, M. (2017). Agenda Regional: Investigación e innovación serán la base del desarrollo de Piura al 2032, recuperado de: <http://udep.edu.pe/hoy/2017/agenda-regional-investigacion-e-innovacion-seran-la-base-del-desarrollo-de-piura-al-2032/>

Guaderrama, A. & Arroyo, J. (2011). Conocimiento tácito: su transferencia dentro de la organización, como fuente de ventaja competitiva sostenible, administración y organizaciones 14(26) pp.9-26.

Índice de Competitividad Regional [INCORE]. (2017). *Instituto Peruano de Economía*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/content/indice-de-competitividad-regional-incore>

Inga, C. (2016). ¿Puede rescatarse el algodón peruano? *El Comercio.pe*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/rescatarse-algodon-peruano-260578>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017c). *Piura Compendio Estadístico 2017*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1505/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Principales indicadores Macroeconómicos*. PBI de las actividades económicas por departamento 2007-2016. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Estadísticas ambientales*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_estadisticas-ambientales-dic2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_tecnologias-de-informacion-jul-ago-set-2017.pdf

Instituto Peruano de Permacultura [IPP]. (2013). Vida sana, producción ética y planeamiento sostenible. Recuperado de: <http://piuraperu.com/>

Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *The strategic-focused organization: How balanced scorcard companies thrive in the new business enviroment*. Boston. HBS

Ley N° 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales

Ley N° 27902 - Ley que modifica la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867, para regular la participación de los Alcaldes Provinciales y la Sociedad Civil en los Gobiernos Regionales y Fortalecer el Proceso de Descentralización y Regionalización.

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2017). *Mapa interactivo de MINAGRI*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/difusion/2017/mapa-interactivo-minagri-enero2017.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2017). *Reporte Regional de Comercio Piura*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Piura_2017.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. *Mincetur: 94% de exportaciones peruanas están cubiertas por preferencias en el marco de los TLC vigentes*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-94-de-exportaciones-peruanas-estan-cubiertas-por-preferencias-en-el-marco-de-los-tlc-vigentes/>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2016). Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5144>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017a) *Inversión Pública a nivel regional*, recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/inversion-publica-sp-21787/770-evaluacion/4277-atex>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017b). *Informe de seguimiento y gestión a la Inversión Pública Gobiernos Regionales*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2017/jun/Informe%20Seguimiento-DIRSE-GR-MAR-31-2017.pdf

Ministerio de Educación (2016). *Piura: ¿Cómo vamos en educación? Unidad Estadística.*

Recuperado de

http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=ff28102a-e6f1-4c35-984b-4d5dbf2090e8&groupId=10156

Ministerio de la Producción (2015). *Anuario Estadístico pesquero y acuícola.*

Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-pesca-2015.pdf>

Ministerio de la Producción (2016) *Cambio climático. Acciones de Adaptación en Pesca y Acuicultura.* Recuperado de:

<http://www.produce.gob.pe/documentos/pesca/dgsp/notas-informativas/cambio-climatico-piura-2.pdf>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2016). *Piura: Camino al Desarrollo.* Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Piura.pdf

Ministerio de Energía y Minas [MEM] (2017). *Plan de Desarrollo de los recursos de Hidrocarburos 2017-2021.* Recuperado de

http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=5&idPublicacion=556

OPEP (2011). *Desarrollo peruano.* Recuperado de:

<http://desarrolloperuano.blogspot.pe/2011/03/el-peru-en-el-mundo-reservas-probadas.html>

Organismo Supervisor de la inversión en energía y minería [OSINERMINING]. (2016)

Reporte Semestral de Monitoreo del Mercado de Hidrocarburos Primer semestre del 2016. Recuperado de

http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/Reportes_de_Mercado/RSMMH-I-2016.pdf

Organismo Supervisor de la inversión en energía y minería [OSINERMIN] (2014). *La Industria del Gas Natural en el Perú*. Recuperado de

http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/Libros/Libro-Industria-Gas-Natural-Peru-10anos-Camisea.pdf

Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte [OSITRAN].

Primer grupo de aeropuertos regionales. Recuperado de

<https://www.ositran.gob.pe/aeropuertos/primer-grupo-de-aeropuertos-regionales.html>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura [FAO] (2010).

El estado mundial de la pesca y acuicultura. Recuperado de

<http://www.fao.org/3/a-i5555s.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y agricultura [FAO] (2010).

Perfiles sobre la pesca y acuicultura por países. Recuperado de

<http://www.fao.org/fishery/facp/PER/es#CountrySector-Statistics>

PiuraPerú.com Ciudad de los Algarrobos (2013) *Cultura Piura*. Recuperado de

<http://www.piuraperu.com/departamento/cultura-piura/>

Piura Perú.Org Piura la ciudad de la Hospitalidad Mapa de Piura. Recuperado de

<http://www.piuraperu.org/mapa.html>

Plan de Desarrollo Regional Concertado Piura 2016-2021 [PDRC] (2017). Impresiones

Arte Perú S.A.C. Gobierno Regional de Piura.

Poicón Rivas Socorro (2016). “Piura exporta cada año casi USD 570 MM en productos no tradicionales”. *El Tiempo*. Recuperado de <http://eltiempo.pe/piura-exporta-cada-ano-casi-u-570-mlls-en-productos-no-tradicionales/>

Proyecto Especial de Irrigación e Hidroenergético del Alto Piura [PEIHAP]. Recuperado de <https://peihap.gob.pe/proyecto-alto-piura/beneficios/>

Refinería de Talara saldrá en búsqueda de crudo pesado en la región (2017). *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/refineria-talara-saldra-busqueda-crudo-pesado-region-139732>

Región Piura (2016). *Ejército renueva compromiso sagrado de velar por los intereses nacionales de nuestra patria*. Recuperado de:

<http://www.regionpiura.gob.pe/index.php?pag=17&id=11544>

Rumbo Minero (2014). *Piura: Producción de gas en crecimiento*. Recuperado de

<http://www.rumbominero.com/noticias/mineria/piura-produccion-de-gas-en-crecimiento/>

Zavala, Koko (2017). Universidad de Piura UDE. *Pese a los daños causados por el Niño costero, el agro piurano sigue siendo único en el mundo*. Recuperado de

<http://udep.edu.pe/hoy/2017/pese-a-los-danos-causados-por-el-nino-costero-el-agro-piurano-sigue-siendo-unico-en-el-mundo/>

Apéndice A: Entrevista Luis Lama, gerente de Planificación Urbana

Entrevista a: Luis Alama

Cargo: Gerente de Planificación Urbana, Municipalidad Provincial de Piura

Fecha: 22 de junio de 2018

1. ¿Cuáles son los potenciales recursos de la región?

Según la región, los potenciales recursos son los hidrocarburos conformados por el petróleo, el gas natural, la pesca y la agricultura.

2. ¿Cómo se les asigna el presupuesto para las necesidades de la región?

Tenemos tres fuentes de financiamiento, que son la transferencia del estado, canon petrolero y el FONCOMUN, también se genera recursos propios provenientes de la cobranza de impuestos por servicios.

3. ¿Qué porcentaje del presupuesto asignado para la municipalidad de Piura se utiliza realmente?

Cada año se usa aproximadamente el 65% del presupuesto asignado, en el 2017 fue un año atípico, dado al desastre del fenómeno del niño costero se usó el 100% del presupuesto y adicionales de emergencia.

4. ¿Por qué no se usa el 100% del presupuesto asignado?

Se cuenta con diferentes proyectos de inversión, donde, si bien es cierto se espera usar todo el presupuesto, no todos los proyectos son aprobados.

5. ¿Qué proyectos tecnológicos están implementando en la región Piura?

Se está gestionando el proyecto de ciudades inteligentes, que involucra a la cooperación coreana y el MTC, los cuales firmaron un convenio para la mejora, el piloto fue aprobado para ser desarrollado en la región de Piura, que se espera que en los próximos años desplegarlo en toda la ciudad.

6. Se ha observado que las autoridades municipales se encuentran distribuidas en diferentes locales. ¿A qué se debe esto?

Esto se debe al último desastre que sufrió la ciudad a causa de la corriente del niño, inundó su local principal afectando seriamente la infraestructura, el sótano de la sede principal fue una de las más afectadas, por eso el módulo de orientación al ciudadano, la gerencia de planificación urbana, la oficina del alcalde y otros se encuentran en diferentes lugares.

7. ¿Por qué la demora en la rehabilitación del local municipal?

Se debe a los trámites burocráticos del gobierno y de la gerencia regional, donde la aplicación de los seguros que respaldan para dicha reconstrucción pueda ser aplicada y esto está demorando demasiado tiempo.

8. ¿Por qué la región Piura es afectada constantemente por fenómenos que finalmente termina inundando la región y no se han tomado las medidas necesarias para erradicarlo?

Los fenómenos que más han impactado a la ciudad de Piura fueron en los años 1983, 1997, 1998 y finalmente la del 2017, el motivo por el cual sucede esto es porque Piura tiene aproximadamente 41 cuencas ciegas que afectan a la región quedándose las aguas estancadas y dejando a la ciudad inundada.

Para poder corregir este gran problema que aqueja a la ciudad se tienen proyectos de evacuación de aguas fluviales, que están en evaluación por el gobierno Central y el Banco Interamericano. El proyecto cuesta aproximadamente 150 millones de dólares, por ello la demora en su implementación.

9. ¿En qué sector se concentra más el gasto público de la región Piura?

Se centra en la recuperación de la infraestructura causada por los daños del fenómeno del niño costero. Existe un plan de reconstrucción trabajada conjuntamente con el gobierno central, regional y municipal.

10. ¿En qué consiste el Plan de Recuperación?

Este plan de recuperación y de reconstrucción se centra más en la infraestructura, como puentes, pistas y colegios, donde las autoridades solo piensan en recuperar todo lo referente a lo material sin importarles cuanto es lo que ha perdido la población, no recibiendo apoyo económico de ningún tipo para su recupero. A raíz del último desastre natural, muchas familias y comerciantes, han perdido grandes extensiones de cosechas, perdiendo todo su capital y construido en el tiempo, impactando indirectamente en las municipalidades y regiones porque dejan de captar más impuestos.

11. Respecto a la seguridad ciudadana. ¿Qué puede comentarnos?

En los últimos años, ha ido en aumento considerablemente, pero como municipalidad no se puede lograr mucho ya que depende de diferentes organismos como el gobierno central, regional, la policía, la fiscalía y la evaluación de las leyes que impactan directamente en la Población, por ejemplo: Atrapan delincuentes que a los días los vuelven a liberar.

12. Referente al nivel de la calidad educativa en la región, ¿han mejorado?

Es una función que compete directamente al gobierno central.



**Apéndice B: Entrevista a Cecilia Bustamante y Pablo Juárez, funcionarios del
Gobierno Regional de Piura**

Gobierno Regional de Piura

Entrevista a: Cecilia Bustamante y Pablo Juárez

Cargo: Sub Gerente Regional de Desarrollo Social – Coordinador MINDES del
Gobiernos Regional de Piura

Fecha: 23 de Junio de 2018

1.- ¿Cuál es el principal problema que aqueja a la población de la región de Piura?

El principal problema que aqueja a la población es la anemia, que en los últimos años ha ido en aumento y se encuentra entre los índices más altos de niños menores de tres años con anemia con el 42.3 % y la desnutrición crónica con un 15.9 % y según la OMS Piura tiene el 12.9% de la desnutrición de todo el País.

2.- ¿En qué proyectos vienen trabajando la gerencia regional de Piura en desarrollo Social?

Se viene trabajando en proyecto de igualdad de oportunidades enfocados en la infancia, niñez, juventud, adulto mayor y mujeres, donde el gobierno asignó un presupuesto para todo, menos para la juventud.

4.- ¿A cuánto asciende el presupuesto que se asigna a la región para estos fines?

El presupuesto asignado para tal fin es de S/ 180,000, como se mencionó menos para la juventud y si para todo el resto. Monto que es muy efímero a la realidad de la región ya que se requiere mucho más para afrontar la situación real en la que se vive.

5.- ¿De dónde obtiene el presupuesto faltante en caso lo requiera algún proyecto urgente?

Es difícil que el gobierno central asigne presupuestos adicionales, salvo ocurran desastres naturales o situaciones de emergencia que lo requiera, sino, se obtienen con recursos propios, ya sea por recaudaciones de diferentes tipos como impuestos.

6.- Desde la posición del gobierno regional, ¿Cuál fue el impacto del último desastre de la corriente de niño costero del 2017?

Enfocado en la salud y el bienestar social este fenómeno afectó considerablemente las diferentes infraestructuras, equipos médicos y de medición. En total fueron 406 establecimientos propios de la región, siendo los más afectados, aproximadamente 100 establecimientos inundados del bajo Piura, pérdida total en Catacaos. Todos sus sistemas operativos colapsaron.

7.- ¿Con qué tipo de seguros cuentan sus locales regionales?

Ningún tipo de seguro fue aprobado en su oportunidad, debido a los altos costos que estos representaban, motivo por el cual nadie lo tomo.

8.- En caso tengan que plantear un proyecto de salud y es de emergencia en la región, ¿Cuál es el procedimiento?

Primero se evalúa la necesidad, luego el análisis, seguido del planteamiento a las jefaturas y una vez aprobado, mediante una solicitud se realiza el pedido de asignación del nuevo presupuesto al ministerio de salud. No siempre le son aprobados.



**Apéndice C: Entrevista a Manuel Otero Ramírez, supervisor regional
de Osinergmin**

Entrevista a: Sr. Manuel Otero Ramírez

Cargo: Supervisor Regional de Osinergmin

Fecha: 22 de junio de 2018

1. ¿Cuál es la función de Osinergmin en la región Piura?

Son agentes menores que se encargan de la supervisión y seguridad de los hidrocarburos, desde el transporte de la planta de abastecimiento hacia los grifos.

2. ¿Cuál es su función principal?

La de supervisar la cantidad y calidad del abastecimiento de los hidrocarburos hacia la población.

3. ¿Cuál es el mayor problema que se les presenta como supervisores de este rubro?

Es la informalidad, por ello la importancia de supervisar constantemente lo que se distribuye. Comerciantes que falten a las políticas de seguridad y calidad son multados tajantemente.

4. ¿Piensa que están erradicando la informalidad en los hidrocarburos?

Sí, en los últimos años, casi la aplicación de multas ha sido “cero”

5. ¿Cómo afectó el fenómeno del Niño Costero en el 2017?

Solo tuvimos tres grifos que colapsaron debido a que las aguas se filtraron por alguna parte dando pérdidas considerables. Los demás grifos no sufrieron daño, ya que por regulación de seguridad todos los grifos almacenan sus combustibles bajo estándares de calidad y las tapas de ingreso son herméticos.

6. ¿Qué planes de contingencia tienen para evitar estos tipos de pérdidas ante desastres?

Como Osinergmin ninguna, cada dueño de los grifos es independiente de sus planes de contingencia, donde se les exige que lo presenten a INDECI, quienes finalmente son los que aprueban si el grifo opera o no.

7. ¿Piura cuenta con instalaciones de gas naturales para los hogares?

No, lamentablemente Piura no cuenta aún con un concesionario que lo ejecute, por más qué, el gas natural se extraiga de la región y por temas de ppto. Se está evaluando la posibilidad de tenerlo, ya que regiones como Trujillo, Chiclayo y Cajamarca ya lo tienen.



Apéndice D: Entrevista a Jamir Colmenares, Sub-Oficial de la PNP de Piura

Entrevistado: Jamir Colmenares

Cargo: Sub-Oficial de 3ra. De Estadística de la PNP de la región Piura

Fecha: 23 de junio de 2018

1.- ¿Según las estadísticas en cuando aumentó la delincuencia en general en los últimos años?

Según el suboficial Colmenares, la delincuencia en la región ha disminuido considerablemente, debido a los diferentes proyectos implementados con la población. Lo que si aumento considerablemente los las faltas contra el acto del pudor.

2.- ¿Cómo asignan los presupuestos para los proyectos que involucra el buen desempeño de sus funciones?

Toda asignación de presupuestos, viene directamente desde Lima.

3.- ¿Cuáles son los proyectos que tienen implementados y que hoy ya se ejecuta?

Vecindario seguro y Policía Escolar, que son proyectos donde la población tiene un contacto directo con la policía. La PNP orienta y capacita a los ciudadanos con la finalidad de poder enfrentar cualquier acto delincuencia de una manera inteligente y contactando a la PNP de forma inmediata para que acudan en su auxilio. La PNP cuenta con una base de personas inscritas que tienen la potestad de poder contactarlos por un medio mucho más rápido y seguro.

