

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

Eduar Llasacce Orosco

Eder Flavio Melendres Chuquillanque

Marco Antonio Rupay Meza

Dante Abel Vela Bruno

Asesor: Ricardo Pino Jordan

Santiago de Surco, setiembre de 2018

Agradecimientos

A nuestros familiares, por su comprensión y apoyo infinito que permitieron lograr satisfactoriamente los objetivos trazados.

A nuestros profesores del MBAG-C, por compartir sus experiencias y conocimientos que fortalecieron y afianzaron nuestras competencias.



Dedicatorias

A mis padres, Cayetano e Isabel; por su apoyo incondicional y motivación constante para seguir creciendo personal y profesionalmente; y a mi hija Gabriela, por ser la fuente de inspiración para cada día ser mejor.

Eduar Llasacce Orosco

Dedicado a mis Padres, esposa y mis tres hijos que son mi gran fuente de inspiración y energía.

Eder Flavio Melendres Chuquillanque

A mis padres, Antonio y Nelly quienes forjaron en el transcurso de mi vida el deseo de superación constante; a mis hermanos Cesar y Violeta, quienes con sus palabras de aliento me ayudaron a concretar mis proyectos; finalmente a mis tres tesoros, mi esposa Silvia y mis pequeños Anghelo y Romina, por su comprensión y paciencia en toda esta etapa.

Marco Antonio Rupay Meza

A Dios quien siempre guía mi camino, a mi hijo Thiago y a mis padres Celia y José quienes me dieron las fuerzas para continuar y culminar mis estudios, lograr crecer profesionalmente y en conocimiento.

Dante Abel Vela Bruno

Resumen Ejecutivo

La región Piura es una de las pocas regiones del Perú que ha incrementado de manera notable el valor de sus exportaciones de productos no tradicionales agropecuarios, lo cual ha permitido un crecimiento en el aspecto económico de la región pero que no necesariamente se ha traducido en mejoras en el aspecto social. Considerando que la principal preocupación de los gobiernos regionales es el bienestar de su población, se ha tomado como referencia al Índice de Progreso Social Regional del Perú (IPSRP) 2017, a fin de evaluar en múltiples dimensiones varios aspectos que afectan a la calidad de vida de los habitantes.

De acuerdo a la información obtenida por el IPSRP 2017, la región Piura muestra un ligero incremento en la puntuación general de 58.15 en el 2016 a 58.40 en el 2017, ubicándose en ambos casos dentro del nivel de progreso social medio bajo, por lo cual tiene importantes oportunidades de mejora y grandes brechas por cerrar en los componentes de las tres dimensiones del índice, siendo los más resaltantes: Nutrición y Cuidados Médicos (medio bajo), Agua y Saneamiento (bajo), Seguridad Personal (medio bajo), Calidad Ambiental (extremo bajo) y Educación Superior (extremo bajo); todos estos componentes son los que más afectan en el resultado final del IPSRP 2017 de la región y son la principal fuente para el análisis y posterior propuesta de los cambios necesarios en beneficio de la población.

Por esta razón, el objetivo fundamental del presente plan estratégico es aprovechar las capacidades y potencialidades disponibles en la región; se ha identificado factores claves de éxito en la agroindustria y el turismo, siendo éstos determinantes para el crecimiento de la región Piura, los cuales fueron analizados y evaluados rigurosamente con la finalidad de brindar propuestas sólidas y ejecutables por el gobierno regional, enfocado en una visión holística, global y sostenida, cuyos objetivos de largo plazo están orientados a la agro exportación del banano, mango, uva y arándano, así como el incremento del turismo receptivo regional, lo que finalmente generará un impacto positivo en la población.

Abstract

The Piura region is one of the few regions of Peru that has significantly increased the value of its exports of non-traditional agricultural products, which has allowed a growth in the economic aspect of the region but that has not necessarily translated into improvements in the social aspect. Considering that the main concern of regional governments is the wellbeing of their population, the Index of Regional Social Progress of Peru (IPSRP) 2017 has been taken as a reference, in order to evaluate in several dimensions several aspects that affect the quality life of the inhabitants.

According to the information obtained by the IPSRP 2017, the Piura region shows a slight increase in the overall score from 58.15 in 2016 to 58.40 in 2017, placing itself in both cases within the level of low average social progress, which has important opportunities for improvement and large gaps to be closed in the components of the three dimensions of the index, the most outstanding being: Nutrition and Medical Care (medium low), Water and Sanitation (low), Personal Safety (medium low), Environmental Quality (low end) and Higher Education (low end); all these components are the ones that most affect the final result of the IPSRP 2017 in the region and are the main source for the analysis and subsequent proposal of the necessary changes for the benefit of the population.

For this reason, the fundamental objective of this strategic plan is to take advantage of the capacities and potential available in the region; key factors of success in agro-industry and tourism have been identified, being these determinants for the growth of the Piura region, which were analyzed and evaluated rigorously with the purpose of providing solid and executable proposals by the regional government, focused on a vision holistic, global and sustained, whose long-term objectives are aimed at the export of bananas, mango, grapes and blueberries, as well as the increase of regional receptive tourism, which will ultimately generate a positive impact on the population.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xv
Capítulo I: Situación General de la Región Piura.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	11
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	13
2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Visión.....	13
2.3 Misión.....	15
2.4 Valores.....	16
2.5 Código de Ética.....	16
2.6 Conclusiones.....	17
Capítulo III: Evaluación Externa	18
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	18
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	18
3.1.2 Potencial nacional.....	22
3.1.3 Principios cardinales.....	36
3.1.4 Influencia del análisis en la región Piura.....	39
3.2 Análisis Competitivo del País.....	40
3.2.1 Condiciones de los factores	41
3.2.2 Condiciones de la demanda	45
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	47
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	49

3.2.5 Influencia del análisis en la Región Piura.....	49
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	50
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	50
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	52
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	67
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	72
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	75
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	76
3.5 Región Piura y Sus Competidores.....	77
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	79
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	80
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	80
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	81
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	83
3.6 Región Piura y Sus Referentes.....	85
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	87
3.8 Conclusiones.....	93
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	95
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	95
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	95
4.1.2 Marketing, ventas, e investigación de mercados (M).....	98
4.1.3 Operaciones, logística, e infraestructura (O).....	102
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	108
4.1.5 Recursos humanos y cultura (H).....	111
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	124

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	126
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	126
4.3 Conclusiones	127
Capítulo V: Intereses de la Región Piura y Objetivos a Largo Plazo.....	129
5.1 Intereses de la Región Piura	129
5.2 Potencial de la Región Piura	134
5.3 Principios Cardinales de la Región Piura.....	150
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales de la Región Piura (MIO)	152
5.5 Objetivos a Largo Plazo	153
5.6 Conclusiones	154
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	156
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	156
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	160
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	163
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	165
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	167
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	169
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	170
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	174
6.9 Matriz de Ética (ME)	175
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	177
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP).....	181
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)	181
6.13 Conclusiones	184

Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	185
7.1 Objetivos a Corto Plazo	185
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	192
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	194
7.4 Estructura Organizacional de la Región Piura	194
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	196
7.6 Recursos Humanos y Motivación	197
7.7 Gestión del Cambio.....	198
7.8 Conclusiones.....	199
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	200
8.1 Perspectivas de Control.....	200
8.1.1 Aprendizaje interno	200
8.1.2 Procesos.....	201
8.1.3 Clientes.....	203
8.1.4 Financiera	206
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	206
8.3 Conclusiones.....	208
Capítulo IX: Competitividad de la Región Piura.....	209
9.1 Análisis Competitivo de la Región Piura.....	209
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Piura	214
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Piura	215
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	217
9.5 Conclusiones.....	217
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	219
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)	219

10.2 Conclusiones Finales.....	219
10.3 Recomendaciones Finales.....	220
10.4 Futuro de la Región Piura	223
Referencias.....	225
Apéndice A: Presupuesto y Ejecución de Presupuesto por Municipio Ejercicio 2017	
(S/).....	248
Apéndice B: Presupuesto y Ejecución de Presupuesto por Municipio Ejercicio 2016	
(S/).....	249
Apéndice C: Piura: Presupuesto por Unidad Ejecutora 2017 (S/)	250
Apéndice D: Piura: Presupuesto por Unidad Ejecutora 2016 (S/)	251
Apéndice E: Red Vial Nacional por Departamentos al 2017 (km)	252
Apéndice F: Industria del Banano	253
Apéndice G: Industria del Mango	256
Apéndice H: Industria de la Uva	259
Apéndice I: Industria del Arándano	265
Apéndice J: Industria del Turismo	268
Apéndice K: Índice de Progreso Social Regional	271
Apéndice L: Resumen de Evolución de los OLP al 2027	272
Apéndice M: Análisis de PBI Per Cápita	273

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Municipalidades y Población Proyectada por Departamento al 2018</i>	3
Tabla 2.	<i>Extensión Superficial, Población Proyectada, y Densidad Poblacional por Departamento 2017</i>	5
Tabla 3.	<i>Características Demográficas de la Región Piura al 2017</i>	5
Tabla 4.	<i>Población Económicamente Activa en el Período 2011-2016 (Miles de Personas)</i>	6
Tabla 5.	<i>PBI a Precios Corrientes en el Período 2013-2016 (Miles S/)</i>	7
Tabla 6.	<i>Piura: Valor Agregado Bruto a Precios Corrientes 2013-2016 (Miles S/)</i>	8
Tabla 7.	<i>Perú: Superficie Agrícola por Departamento (Has)</i>	9
Tabla 8.	<i>Piura: Superficie Agrícola y No Agrícola por Provincia (Has)</i>	10
Tabla 9.	<i>Piura: Valor FOB de las Exportaciones Tradicionales y No Tradicionales en el Período 2012-2016 (Miles US\$)</i>	11
Tabla 10.	<i>Denominaciones del Gobierno Regional Desde 1936</i>	13
Tabla 11.	<i>Niveles del Índice de Progreso Social Regional del Perú según el Puntaje Obtenido</i>	15
Tabla 12.	<i>Políticas de Estado del Acuerdo Nacional</i>	21
Tabla 13.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú</i>	22
Tabla 14.	<i>Perú: Población Estimada 2017-2027</i>	23
Tabla 15.	<i>Población Estimada por Genero 2017</i>	24
Tabla 16.	<i>Extensión Superficial del Territorio Peruano (km²)</i>	25
Tabla 17.	<i>Superficie Agropecuaria por Región Natural (Ha)</i>	25
Tabla 18.	<i>Superficie Agropecuaria del Perú (Hectáreas)</i>	26
Tabla 19.	<i>Gasto en Investigación y Desarrollo (% del PBI)</i>	32
Tabla 20.	<i>Presupuesto de Defensa y Seguridad Nacional 2014-2018 (Millones de S/)</i>	36
Tabla 21.	<i>Calificación de Grado de Inversión</i>	42

Tabla 22.	<i>Ingresos de Inversión Extranjera Directa en Latinoamérica y el Caribe</i> <i>(Millones US\$)</i>	43
Tabla 23.	<i>Población Económicamente Activa Ocupada por Actividad 2012-2016</i>	45
Tabla 24.	<i>Perú: Balanza Comercial 2012-2017 (Millones US\$)</i>	46
Tabla 25.	<i>Perú: Valor FOB de las Exportaciones por Grupo de Productos 2012-2017</i> <i>(Millones US\$)</i>	46
Tabla 26.	<i>Perú: Saldo de Inversión Directa por País 2010-2017 (Millones US\$)</i>	48
Tabla 27.	<i>Perú: Evolución de Indicadores Económicos 2000-2017 (Precios de 2007)</i>	53
Tabla 28.	<i>Perú: PBI por Sector Productivo 2008-2017 (Millones S/ a Precios 2007)</i>	55
Tabla 29.	<i>Perú: Total de Exportaciones por Actividad Económica 2008-2017</i> <i>(Millones US\$)</i>	56
Tabla 30.	<i>Total de Exportaciones del Mundo (Billones US\$)</i>	58
Tabla 31.	<i>Total de Importaciones del Mundo (Billones US\$)</i>	59
Tabla 32.	<i>Principales Importadores de Uvas, Frescas, o Secas, Incluidas las Pasas</i> <i>2013-2017(Miles US\$)</i>	60
Tabla 33.	<i>Principales Exportadores de Uva Fresca o Secas Incluyendo Pasas 2013-</i> <i>2017(Miles US\$)</i>	60
Tabla 34.	<i>Importación de Arándanos Rojos, Mirtilos, y demás Frutos del Género</i> <i>Vaccinium, Frescos 2013-2017 (Miles US\$)</i>	61
Tabla 35.	<i>Exportación de Arándanos Rojos, Mirtilos, y demás Frutos del Género</i> <i>Vaccinium, Frescos 2013-2017 (Miles US\$)</i>	62
Tabla 36.	<i>Importación de Guayabas, Mangos, y Mangostanes, Frescos o Secos 2013-</i> <i>2017 (Miles US\$)</i>	63
Tabla 37.	<i>Exportación de Guayabas, Mangos, y Mangostanes, Frescos o Secos 2013-</i> <i>2017 (Miles US\$)</i>	64

Tabla 38.	<i>Importación de Plátanos, Incluido Plátanos, Frescos o Secos 2013-2017</i>	
	<i>(Miles US\$)</i>	65
Tabla 39.	<i>Exportación de Plátanos, Incluido Plátanos, Frescos o Secos 2013-2017</i>	
	<i>(Miles US\$)</i>	66
Tabla 40.	<i>Llegada Anual de Turistas Internacionales 2013-2017</i>	67
Tabla 41.	<i>Los 20 Países Más Extensos del Mundo</i>	68
Tabla 42.	<i>PEA por Región Natural 2010-2016 (Miles de Personas)</i>	69
Tabla 43.	<i>PEA Ocupada por Ramas de Actividad (Miles de Personas)</i>	70
Tabla 44.	<i>Número de Conflictos Sociales por Región a Junio del 2018</i>	72
Tabla 45.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Región Piura</i>	77
Tabla 46.	<i>Matriz Perfil Competitivo de la Región Piura</i>	92
Tabla 47.	<i>Matriz del Perfil Referencial de la Región Piura</i>	93
Tabla 48.	<i>Autoridades Regionales en el Periodo 2015-2018</i>	96
Tabla 49.	<i>Piura: Total de Exportaciones 2012-2016 (Valor FOB en US\$)</i>	98
Tabla 50.	<i>Piura: Principales Productos Exportados 2012-2016 (Valor FOB en Miles US\$)</i>	101
Tabla 51.	<i>Piura: Arribos de Visitantes Nacionales y Extranjeros 2010-2016</i>	101
Tabla 52.	<i>Estado de Gestión de la Región Piura 2015-2016 (S/)</i>	109
Tabla 53.	<i>Estado de la Situación Financiera de la Región Piura 2015-2016 (S/)</i>	110
Tabla 54.	<i>Índice de Progreso Social Regional: Resultados de la Región Piura</i>	112
Tabla 55.	<i>Piura: Postulantes a Universidades Públicas y/o Privadas, 2012-2016</i>	115
Tabla 56.	<i>Piura: Ingresantes a Universidades Públicas y/o Privadas, 2012-2016</i>	115
Tabla 57.	<i>Piura: Alumnos de Universidades Públicas y/o Privadas, 2012-2016</i>	115
Tabla 58.	<i>Piura: Graduados de Universidades Públicas y/o Privadas 2012-2016</i>	116
Tabla 59.	<i>Piura: Titulados de Universidades Públicas y/o Privadas 2012-2016</i>	116

Tabla 60.	<i>Piura: Alumnos, Docentes, e Instituciones Educativas, según Nivel Educativo, 2016</i>	118
Tabla 61.	<i>Principales Enfermedades de la Población Infantil Distribuida por Provincias</i>	119
Tabla 62.	<i>Principales Enfermedades de la Población de 20 a 56 Años Distribuida por Provincias</i>	121
Tabla 63.	<i>Piura: Establecimientos de Salud por Tipo según Provincia al 2016</i>	121
Tabla 64.	<i>Piura: Recursos Humanos de la Red Asistencial del Seguro Social de Salud, según Establecimiento, 2016</i>	122
Tabla 65.	<i>PEA de Piura 2012-2016 (Miles)</i>	124
Tabla 66.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos Región Piura</i>	127
Tabla 67.	<i>Piura: Principales Indicadores del Programa Pro Empleo 2012-2016</i>	130
Tabla 68.	<i>Piura: Producción Agropecuaria 2011-2017 (Miles t)</i>	131
Tabla 69.	<i>Perú: Exportaciones 2012-2017 (Valor FOB en Millones US\$)</i>	132
Tabla 70.	<i>Características Demográficas de la Región Piura al 2017</i>	135
Tabla 71.	<i>Características Demográficas de la Provincia de Piura</i>	135
Tabla 72.	<i>Características Demográficas de la Provincia de Ayabaca</i>	136
Tabla 73.	<i>Características Demográficas de la Provincia de Huancabamba</i>	137
Tabla 74.	<i>Características Demográficas de la Provincia de Morropón</i>	137
Tabla 75.	<i>Características Demográficas de la Provincia de Paita</i>	138
Tabla 76.	<i>Características Demográficas de la Provincia de Sullana</i>	139
Tabla 77.	<i>Características Demográficas de la Provincia de Talara</i>	139
Tabla 78.	<i>Características Demográficas de la Provincia de Sechura</i>	140
Tabla 79.	<i>Características Agropecuarias y Aeroportuarias de la Región Piura</i>	141
Tabla 80.	<i>Población y Densidad Poblacional por Provincia, Piura 2017</i>	142
Tabla 81.	<i>Perú: PEA 2012-2016</i>	143

Tabla 82.	<i>Perú: PEA Ocupada 2012-2016</i>	144
Tabla 83.	<i>Perú: PEA Desocupada 2012-2016</i>	144
Tabla 84.	<i>Región Piura: Estructura Porcentual según Actividad Económica 2007-2016</i>	145
Tabla 85.	<i>Exportaciones de Productos Tradicionales y No Tradicionales (Valor FOB en Miles US\$)</i>	146
Tabla 86.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales de la Región Piura</i>	152
Tabla 87.	<i>Matriz FODA para la Región Piura</i>	159
Tabla 88.	<i>Matriz PEYEA para la Región Piura</i>	160
Tabla 89.	<i>MDE para la Región Piura</i>	172
Tabla 90.	<i>MCPE para la Región Piura</i>	173
Tabla 91.	<i>Matriz de Rumelt para la Región Piura</i>	177
Tabla 92.	<i>Matriz de Ética para la Región Piura</i>	178
Tabla 93.	<i>MEOLP para la Región Piura</i>	182
Tabla 94.	<i>MEPCS para la Región Piura</i>	183
Tabla 95.	<i>Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo para la Región Piura</i>	193
Tabla 96.	<i>Políticas Asociadas a las Estrategias para la Región Piura</i>	195
Tabla 97.	<i>Tablero de Control Balanceado para la Región Piura</i>	207
Tabla 98.	<i>Índice de Competitividad Regional del Perú 2016</i>	212
Tabla 99.	<i>Desempeño por Factores de la Región Piura 2016</i>	213
Tabla 100.	<i>Clústeres Potenciales de la Región Piura</i>	217
Tabla 101.	<i>Plan Estratégico Integral para la Región Piura</i>	222
Tabla 102.	<i>Situación Actual versus Situación Futura (Millones US\$)</i>	223
Tabla 103.	<i>Futuro de Beneficios Proporcionados por la Región Piura en el Ámbito Nacional</i>	223

Tabla F1. <i>Matriz de la Regresión Lineal para la Proyección de Venta Futura del</i> <i>Banano</i>	253
Tabla F2. <i>Banano: Proyección de Crecimiento Sin Plan Estratégico y Con Plan</i> <i>Estratégico (Millones US\$)</i>	254
Tabla F3. <i>Banano: Determinación del Precio por Tonelada</i>	254
Tabla F4. <i>Banano: Determinación de la Cantidad (Toneladas) y la Extensión</i> <i>Requerida (Hectáreas) para la Producción Proyectada</i>	255
Tabla G1. <i>Matriz de la Regresión Lineal para la Proyección de Venta Futura del</i> <i>Mango</i>	256
Tabla G2. <i>Mango: Proyección de Crecimiento Sin Plan Estratégico y Con Plan</i> <i>Estratégico (Millones US\$)</i>	257
Tabla J1. <i>Gasto Promedio por Turista Extranjero (US\$)</i>	268
Tabla J2. <i>Matriz de la Regresión Lineal para la Proyección de Gastos de Turista del</i> <i>Extranjero en Piura</i>	269
Tabla J3. <i>Turismo: Proyección de Crecimiento Sin Plan Estratégico y Con Plan</i> <i>Estratégico (Millones US\$)</i>	269
Tabla J4. <i>Turismo: Determinación del Número de Turistas</i>	270
Tabla K1. <i>Método Aritmético: Análisis de Crecimiento del Índice de Progreso Social</i> <i>Regional de Piura</i>	271
Tabla K2. <i>Proyección de Crecimiento del Índice de Progreso Social Regional de Piura</i> ..	271
Tabla L1. <i>Resumen de Evolución de los OLP al 2027 (Millones US\$)</i>	272
Tabla M1. <i>Piura: Proyección de Valor Agregado Bruto Per Cápita Con Plan</i> <i>Estratégico Regional (Millones S/)</i>	273

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.	xv
<i>Figura 1.</i>	Mapa de la región Piura	2
<i>Figura 2.</i>	Relación de ejes estratégicos del Estado peruano.....	19
<i>Figura 3.</i>	Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.....	20
<i>Figura 4.</i>	Perú: Geografía y clima.....	27
<i>Figura 5.</i>	Crecimiento del PBI histórico y proyectado 2007-2019 (variación porcentual anual).....	29
<i>Figura 6.</i>	Crecimiento del PBI de Latinoamérica 2018-2019 (variación porcentual).....	30
<i>Figura 7.</i>	Gasto en I+D del PBI en el ámbito mundial.	30
<i>Figura 8.</i>	Gastos en investigación y desarrollo en Latinoamérica y el Caribe (% del PBI).	31
<i>Figura 9.</i>	Índice de Facilidad para Hacer Negocios en Sudamérica 2018.	42
<i>Figura 10.</i>	Perú: Demanda interna y PBI 2009-2019 (variación porcentual real).....	44
<i>Figura 11.</i>	Perú: Gasto en I+D.....	73
<i>Figura 12.</i>	Organigrama del Gobierno de Piura.....	97
<i>Figura 13.</i>	Principales lugares visitados en Piura 2017 (Miles de turistas)	106
<i>Figura 14.</i>	Índice de Progreso Social Regional detallado.	111
<i>Figura 15.</i>	Principales causas de morbilidad en la población infantil.....	119
<i>Figura 16.</i>	Principales causas de morbilidad en la población de 20 a 59 años.	120
<i>Figura 17.</i>	Número de usuarios de telefonía móvil en la región Piura	125
<i>Figura 18.</i>	Representación gráfica de la MPEYEA para la Región Piura.....	161
<i>Figura 19.</i>	MBCG para la región Piura.....	163
<i>Figura 20.</i>	MIE para la región Piura	166
<i>Figura 21.</i>	MGE para la región Piura.....	168

<i>Figura 22.</i> Organigrama propuesto para la región Piura.....	196
<i>Figura 23.</i> Infografía de la región Piura.....	224
<i>Figura F1.</i> Evolución histórica del 2012 al 2017 de la venta del banano (millones de US\$).....	253
<i>Figura G1.</i> Evolución histórica del 2012 al 2017 de la venta del mango (Millones de US\$).....	256
<i>Figura H1.</i> Evolución histórica del 2012 al 2017 de la venta de la uva (Millones de US\$).....	259
<i>Figura H2.</i> Ciclo vegetativo y reproductivo de uva variedad Red Globe.....	262
<i>Figura I1.</i> Evolución histórica del 2012 al 2017 de la venta del arándano (millones US\$).....	265
<i>Figura J1.</i> Evolución histórica de arribo de turistas.....	268

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

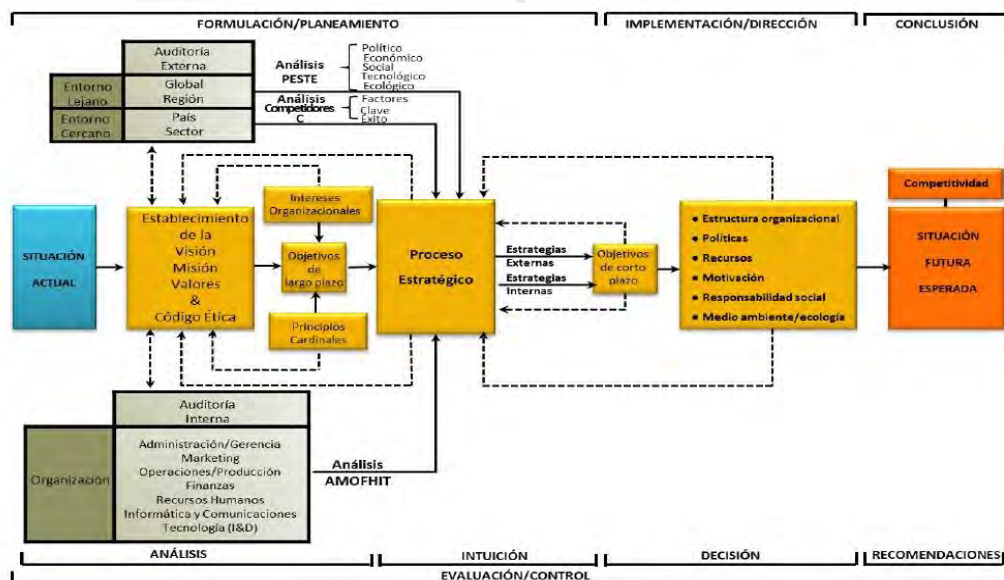


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 11. Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General de la Región Piura

En el presente capítulo se describe la situación actual de la región Piura; para ello se consideraron diversos aspectos como: ubicación geográfica, posición económica, indicadores demográficos y sociales, entre otros aspectos, los cuales permitieron posteriormente proponer una visión que busque el desarrollo sostenido de la región.

1.1 Situación General

La región Piura se ubica en la zona noroccidente del Perú, ocupando una superficie de 35,892 km², que representa el 3.1% del territorio nacional. Limita por el norte con Tumbes y Ecuador, por el este con Cajamarca y Ecuador, por el sur con Lambayeque, y por el oeste con el océano Pacífico. Políticamente se divide en ocho provincias (i.e., Piura, Ayabaca, Huancabamba, Chulucanas, Paita, Sullana, Talara, y Sechura), siendo su capital la ciudad de Piura (ver Figura 1). Posee un clima tropical seco con temperatura promedio anual de 24°C. A su vez, posee una de las mayores infraestructuras de riego del Perú, donde destacan las represas de Poechos y San Lorenzo, que en conjunto pueden almacenar más de 760 millones de metros cúbicos de agua. En la región Piura existen diversas actividades productivas como: (a) la manufactura, donde predominan los derivados pesqueros y los productos obtenidos de la refinación de petróleo y de la agroindustria; (b) la agropecuaria, donde destaca la exportación de los productos agrícolas; (c) la pesca y la acuicultura; y (d) la minería y la extracción de hidrocarburos. También posee cuatro puertos de envergadura como son: (a) Paita, especializado en contenedores (multipropósito), el cual fue concesionado en el 2009 a la empresa Terminales Portuarios Euroandinos (TPE) por un plazo de 30 años; (b) Talara, especializado en petróleo; y (c) dos puertos en Bayóvar dedicados al tráfico de petróleo y minerales no metálicos. Su aeropuerto principal se ubica a 5 km de la ciudad de Piura, en el distrito de Castilla y se denomina Capitán FAP Guillermo Concha Ibérico (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016).



Figura 1. Mapa de la región Piura.

Tomado de “Caracterización del Departamento de Piura,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016, p. 1. Piura, Perú: Autor.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la región Piura políticamente está integrada por 65 municipios (i.e., ocho municipalidades provinciales y 57 municipalidades distritales) y 69 centros poblados; además cuenta con 1'887,210 habitantes que equivale al 5.9% de la población peruana, siendo la tercera región más poblada después de Lima y La Libertad (INEI, 2018a), como se muestra en la Tabla 1. Asimismo, de acuerdo con los principales indicadores, cuenta con una cobertura de salud de 55.1%, los hogares con agua potable ascienden al 80.7%, la esperanza de vida de su población es de 74.9 años, el producto bruto interno (PBI) per cápita es de S/13,631 y la cobertura de los hogares con

teléfono móvil es de 72%. Se debe resaltar que los referidos indicadores se encuentran por debajo del promedio nacional, lo cual es una debilidad de la región (INEI, 2018b).

Tabla 1

Municipalidades y Población Proyectada por Departamento al 2018

Departamento	Municipalidades provinciales	Municipalidades distritales	Municipalidades de centros poblados	Población total proyectada al 30/06/2018
Total	196	1,676	2,611	32'162,184
Lima	10	161	57	10'294,282
La Libertad	12	71	97	1'928,197
Piura	8	57	69	1'887,210
Cajamarca	13	114	348	1'540,004
Puno	13	96	331	1'456,989
Junín	9	115	137	1'379,793
Cusco	13	99	135	1'338,898
Arequipa	8	101	24	1'329,802
Lambayeque	3	35	39	1'290,617
Áncash	20	146	221	1'166,182
Loreto	8	45	22	1'068,132
Provincia Constitucional del Callao	1	6	-	1'056,906
Huánuco	11	72	262	878,826
San Martín	10	67	98	873,593
Ica	5	38	5	810,213
Ayacucho	11	108	171	711,059
Ucayali	4	13	15	511,631
Huancavelica	7	93	269	505,498
Apurímac	7	77	100	464,584
Amazonas	7	77	74	425,829
Tacna	4	24	22	354,158
Pasco	3	26	74	310,839
Tumbes	3	10	7	246,050
Moquegua	3	17	24	186,036
Madre de Dios	3	8	10	146,856

Nota. Adaptado de “Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados 2018,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018a, p. 13. Lima, Perú: Autor.

El Perú ocupa una extensión superficial de 1'285,215.60 km² y políticamente está integrado por 25 regiones, de las cuales la región Piura abarca una extensión de 35,657.50

km², ubicándose en el puesto 13. En densidad poblacional, es la quinta región más poblada con 52.53 personas por km², ubicándose después de la Provincia Constitucional del Callao, Lima, Lambayeque, y La Libertad (INEI, 2017a). Como se muestra en la Tabla 2, las tres regiones con mayor extensión territorial y menor densidad poblacional son las que se ubican en la selva, como Ucayali, Loreto, y Madre de Dios; finalmente, las tres regiones con menor extensión territorial se ubican en la costa, siendo encabezada por la Provincia Constitucional del Callao, seguida por Tumbes y Lambayeque.

En la región Piura, la provincia de Sechura es la más extensa ocupando el 18% del territorio regional y se ubica en la costa. Una característica de esta provincia es que cuenta con extensas zonas áridas (i.e., desiertos), en donde a futuro se puede ampliar la frontera agrícola, siendo la provincia menos poblada con una densidad poblacional de 12.30 personas por km². La provincia con menor superficie territorial es Paita, ocupando el 5% del territorio regional y teniendo una densidad poblacional de 77.03 personas por km², siendo la segunda provincia más densamente poblada. La provincia más poblada es Piura, albergando el 42% de los habitantes de la región, con una densidad poblacional de 128.59 personas por km², y es la segunda provincia más extensa, abarcando el 17% del territorio regional. Finalmente, las dos provincias de mayor altitud son Ayabaca y Huancabamba que se sitúan en promedio a 2,748 y 1,933 m s. n. m. respectivamente (INEI, 2017a), como se muestra en la Tabla 3. Asimismo, de los 65 municipios que conforman la región, nueve se ubican en la sierra y 56 en la costa (INEI, 2017b). Como se muestra en la Tabla 4, Perú al 2016 contó con una población económicamente activa (PEA) de 16'903,700 personas, de las cuales la mayor concentración estuvo en Lima Metropolitana que representó el 29%, seguida por la Libertad con una participación de 6%, y en tercer lugar estuvo la región Piura con una participación de 5% que equivale a 923,200 personas, lo cual es una ventaja comparativa frente a las demás regiones que cuentan con una menor PEA (INEI, 2017c).

Tabla 2

Extensión Superficial, Población Proyectada, y Densidad Poblacional por Departamento

2017

Departamento	Extensión superficial (km ²)	Población proyectada al 30/06/2017 (hab.)	Densidad poblacional (hab./km ²)
Total	1'285,215.60	31'826,018	24.76
Loreto	368,773.16	1'058,946	2.87
Ucayali	102,199.28	506,145	4.95
Madre de Dios	85,300.54	143,687	1.68
Puno	71,999.00	1'442,930	20.04
Cusco	71,986.50	1'331,758	18.50
Arequipa	63,345.39	1'315,528	20.77
San Martín	51,288.07	862,822	16.82
Junín	44,328.80	1'370,141	30.91
Ayacucho	43,821.08	703,628	16.06
Amazonas	39,249.13	424,952	10.83
Huánuco	37,265.77	873,134	23.43
Áncash	35,889.91	1'160,490	32.33
Piura	35,657.50	1'873,025	52.53
Lima	34,828.12	10'139,213	291.12
Cajamarca	33,304.32	1'537,172	46.16
La Libertad	25,499.90	1'905,301	74.72
Pasco	25,025.84	308,723	12.34
Huancavelica	22,125.20	502,084	22.69
Ica	21,327.83	802,610	37.63
Apurímac	20,895.77	462,791	22.15
Tacna	16,075.89	350,105	21.78
Moquegua	15,733.97	184,187	11.71
Lambayeque	14,479.52	1'280,788	88.46
Tumbes	4,669.20	243,362	52.12
Provincia Constitucional del Callao	145.91	1'042,496	7,144.79

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Perú 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a, p. 30. Lima, Perú: Autor.

Tabla 3

Características Demográficas de la Región Piura al 2017

Departamento / provincia	Altitud capital de provincia (m. s. n. m.)	Extensión superficial (km ²)	Población proyectada al 2017	Densidad poblacional por km ²
Total Piura		35,657.50	1'873,025	52.53
Piura	36	6,076.79	781,385	128.59
Ayabaca	2,748	5,221.39	141,469	27.09
Huancabamba	1,933	4,267.36	127,370	29.85
Chulucanas	92	3,793.14	156,573	41.28
Paita	36	1,728.71	133,161	77.03
Sullana	64	5,458.93	321,887	58.97
Talara	5	2,799.49	133,547	47.70
Sechura	15	6,311.69	77,633	12.30

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Perú 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a, p. 30. Lima, Perú: Autor.

Tabla 4

Población Económicamente Activa en el Período 2011-2016 (Miles de Personas)

Departamento	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	15,948.8	16,143.1	16,326.5	16,396.4	16,498.4	16,903.7
Provincia de Lima ^a	4,509.4	4,621.7	4,600.8	4,585.4	4,693.3	4,884.3
La Libertad	909.0	947.9	942.7	954.5	952.6	978.2
Piura	875.1	898.0	917.6	920.7	913.1	923.2
Cajamarca	819.9	778.4	814.2	815.1	823.3	846.9
Puno	783.0	783.6	803.4	817.4	802.0	795.9
Cusco	736.1	749.1	760.3	757.4	765.9	761.6
Junín	699.7	695.2	695.9	707.5	719.6	735.2
Arequipa	669.7	660.7	698.8	700.2	693.1	691.1
Lambayeque	633.8	636.1	647.9	630.6	635.7	653.7
Áncash	592.2	607.7	602.6	627.5	625.6	630.5
Callao	517.5	521.4	526.1	535.9	538.1	562.5
Loreto	479.6	500.7	516.9	506.4	507.7	515.4
Región Lima ^b	479.8	486.4	477.7	476.9	489.7	503.4
Huánuco	441.2	444.9	452.5	459.7	468.8	463.1
San Martín	438.6	425.4	437.0	440.0	426.4	454.1
Ica	405.9	415.5	418.1	417.6	400.9	421.2
Ayacucho	341.1	333.7	352.6	365.4	361.1	365.9
Ucayali	260.6	265.2	267.6	277.8	273.4	280.4
Apurímac	244.3	246.2	254.2	257.6	267.1	262.2
Huancavelica	248.3	254.4	254.8	262.7	257.4	262.0
Amazonas	231.9	225.5	230.1	227.4	229.7	236.0
Tacna	178.1	179.2	180.2	182.8	180.2	189.5
Pasco	155.1	158.8	160.9	157.4	160.4	167.0
Tumbes	128.1	129.3	130.7	130.3	129.3	133.4
Moquegua	100.1	103.9	105.9	104.6	103.6	107.0
Madre de Dios	70.9	74.3	76.9	77.7	80.6	80.1

Nota. Adaptado de “Empleo: Población Económicamente Activa Según Ámbito Geográfico”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd7.xls

^aComprende los 43 distritos que conforman la provincia de Lima. ^bComprende las provincias de: Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

El PBI del Perú en el período 2013-2016, en general, presentó una tendencia de crecimiento sostenido, alcanzando S/646,803 millones en el 2016 (ver Tabla 5). Analizando la participación por departamentos, esta fue liderada por Lima con 47%, seguida por Arequipa con 5%, La Libertad con 5%, y en cuarto lugar Piura con 4% (INEI, 2017d), lo que demuestra que el posicionamiento económico aún está centralizado en Lima.

Tabla 5

PBI a Precios Corrientes en el Período 2013-2016 (Miles S/)

Departamento	2013P	2014P	2015E	2016E
PBI	543'670,491	570'868,465	604'802,344	646'803,373
Impuestos a los productos	46'974,700	49'748,532	50'102,529	51'469,516
Derechos de importación	1'708,387	2'133,483	1'719,389	1'587,359
Valor agregado bruto	494'987,404	518'986,450	552'980,426	593'746,498
Lima	242'646,936	260'185,993	281'676,415	301'453,781
Lima Metropolitana	201'159,936	216'173,663	232'754,618	249'010,918
Callao	23'566,556	25'300,928	28'705,895	30'596,465
Lima provincias	17'920,444	18'711,402	20'215,902	21'846,398
Arequipa	26'588,165	27'775,237	29'099,255	34'096,547
La Libertad	24'721,733	25'373,096	27'276,343	29'121,008
Piura	22'446,903	23'887,364	25'263,822	25'801,492
Ica	17'890,331	18'596,798	20'485,911	20'906,777
Cusco	23'329,537	22'307,189	20'013,254	20'821,460
Ancash	19'572,458	17'338,702	18'983,539	20'326,119
Junín	12'685,270	14'386,216	16'479,589	17'181,257
Lambayeque	12'164,736	13'064,527	14'288,517	15'265,418
Cajamarca	14'305,308	14'005,434	14'444,567	14'651,503
Puno	11'067,813	12'033,676	12'359,378	13'842,503
Loreto	9'852,502	10'122,783	9'176,104	9'209,805
Apurímac	2'984,963	3'265,889	3'565,781	7'662,120
San Martín	5'805,907	6'720,198	7'289,942	7'660,899
Huánuco	5'645,991	6'075,654	6'835,758	7'418,310
Moquegua	8'266,344	7'672,955	7'463,611	7'327,503
Ayacucho	6'219,472	6'326,290	6'791,934	7'161,140
Tacna	5'980,965	6'299,174	6'484,055	6'874,533
Ucayali	4'698,346	4'999,927	5'381,727	5'658,567
Pasco	5'056,902	5'128,153	5'234,374	5'627,726
Huancavelica	3'789,561	4'051,768	4'279,967	4'535,264
Amazonas	3'234,045	3'748,279	3'863,085	3'984,315
Madre de Dios	3'115,920	2'468,767	3'120,478	3'934,719
Tumbes	2'917,296	3'152,381	3'123,020	3'223,732

Nota. PBI = Producto bruto interno; P = Proyección; E = Estimado. Adaptado de “Economía: Sistema de Información Económica: Principales Indicadores Macroeconómicos: Cuentas Nacionales: Producto Bruto Interno por Departamentos: PBI de las Actividades Económicas, por Años: Total Actividades Económicas, por País 2007 - 2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_peru_4.xlsx

El valor agregado bruto de la región Piura también presentó una tendencia de crecimiento sostenido similar a la del Perú, siendo la manufactura la actividad predominante con una participación de 19%, la cual disminuyó en el 2016 en -6%. La segunda actividad principal fue el comercio con una participación de 13% y en tercer lugar la agricultura, ganadería, caza, y silvicultura con una participación de 10%. En el 2016 las actividades que ocuparon el segundo y tercer lugar crecieron en 5% y 9% respectivamente (INEI, 2017e), como se muestra en la Tabla 6. El crecimiento de la agricultura es importante porque permite incrementar la oferta exportable de la región.

Tabla 6

Piura: Valor Agregado Bruto a Precios Corrientes 2013-2016 (Miles S/)

Actividad	2013P	2014P	2015E	2016E
Manufactura	4'300,454	4'356,486	5'080,045	4'791,263
Comercio	2'950,024	3'007,345	3'170,671	3'340,811
Agricultura, ganadería, caza, y silvicultura	2'081,881	1'949,959	2'459,840	2'685,091
Transporte, almacén., correo, y mensajería	1'608,450	1'706,654	2'021,171	2'109,895
Construcción	1'555,177	1'766,729	2'129,896	2'035,888
Administración pública y Defensa	1'232,925	1'445,072	1'521,047	1'629,511
Extracción de petróleo, gas, y minerales	2'543,772	2'930,685	1'399,447	1'267,931
Pesca y acuicultura	702,033	816,671	985,007	934,307
Alojamiento y restaurantes	614,591	671,177	743,012	835,252
Electricidad, gas, y agua	274,142	353,744	420,018	442,106
Telecomunicaciones y otros servicios de información	322,458	338,984	347,450	366,236
Otros servicios	4'260,996	4'543,858	4'986,218	5'363,201
Valor agregado bruto	22'446,903	23'887,364	25'263,822	25'801,492

Nota. P = Proyección; E = Estimado. Adaptado de “Economía: Sistema de Información Económica: Principales Indicadores Macroeconómicos: Cuentas Nacionales: Producto Bruto Interno por Departamentos: PBI de los Departamentos, Según Actividades Económicas: Piura 2007-2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017e. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep19_4.xlsx

De acuerdo con el *IV Censo Nacional Agropecuario 2012*, el Perú cuenta con 38'742,465 hectáreas de superficie agrícola. Las tres regiones con mayor superficie agrícola son: Puno (12%), Loreto (8%), y Cusco (7%); y las tres regiones con menor superficie agrícola son Moquegua (1%), Tumbes (0.05%), y Callao (0.002%), que en conjunto

representan el 1.36% del total nacional. La región Piura se ubica en el puesto 9, abarcando el 5% del total de la superficie agrícola, que equivale a 1'895,878 hectáreas (INEI, 2012), como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

Perú: Superficie Agrícola por Departamento (Has)

Departamento	1975 ^a	1995 ^b	2000	2012 ^c
Total	12'200,925	7'895,237	11'285,337	38'742,465
Puno	334,990	59,579	700,621	4'464,474
Loreto	1'518,788	1'039,299	1'113,740	3'250,238
Cusco	616,970	371,771	637,097	2'666,567
Junin	296,920	660,711	769,767	2'423,790
Ucayali ^d		569,843	932,141	2'321,909
Ayacucho	766,826	78,395	272,229	2'246,988
Lima	482,163	116,015	262,862	2'002,429
Arequipa	439,649	46,481	136,243	1'965,270
Piura	729,158	246,324	365,373	1'895,878
Amazonas	407,576	1'482,746	817,692	1'766,279
Apurímac	525,231		106,395	1'573,792
Huancavelica	303,071		75,584	1'485,297
Huánuco	534,604	562,336	744,790	1'479,397
Cajamarca	1'193,392	466,972	869,559	1'409,292
San Martín	1'207,922	1'351,208	1'644,577	1'323,017
Áncash	699,919	45,642	353,386	1'301,924
La Libertad	771,922	199,597	315,410	1'057,201
Pasco	315,677	204,455	396,320	1'002,760
Lambayeque	304,866	182,590	295,827	691,070
Madre de Dios	194,405	80,876	274,197	661,344
Tacna	144,099		24,078	625,807
Ica	296,743	130,397	137,925	599,503
Moquegua	87,980		24,537	504,590
Tumbes	28,054		14,987	22,848
Callao				801

Nota. Para el 2000, se consideró como superficie agrícola al área conformada por la actividad agropecuaria con bosques secundarios. En 1995, se consideró superficie agrícola al área conformada por tierras deforestadas y cultivadas de la región costera. En 1975, se consideró superficie agrícola, según el uso actual del suelo, conformada por las tierras de vocación agrícola y tierras con vocación forestal. Adaptado de “Superficie Agrícola del Perú, Según Departamento, 1975, 1995, 2000 y 2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. En *IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro12.xlsx

^aMapa Forestal 1975: Memoria Explicativa.

^bMapa Forestal 1995: Guía Explicativa.

^c*IV Censo Nacional Agropecuario 2012: Superficie Agropecuaria.*

^dUcayali recién se creó en 1980.

Como se muestra en la Tabla 8, en la región Piura las dos provincias con mayor superficie agrícola es Piura (35%) y Sechura (30%) que en conjunto abarcan el 65%. Asimismo, en Piura la superficie agrícola representa solo el 20%, lo cual es una fortaleza porque a futuro le permitirá ampliar la frontera agrícola, considerando que cuenta con dos cuencas hidrográficas importantes como son las del río Piura y Chira, que tienen flujo de agua constante y más aún en temporadas de lluvia, por lo que sería viable construir nuevas represas que se sumarían a los dos reservorios principales como son Poechos y San Lorenzo (INEI, 2017b).

Tabla 8

Piura: Superficie Agrícola y No Agrícola por Provincia (Has)

Provincia	Total superficie	Superficie agrícola	Superficie no agrícola
Total	1'895,878.36	386,777.44	1'509,100.85
Piura	659,909.98	131,576.71	528,333.27
Sechura	579,403.44	16,106.83	563,296.61
Ayabaca	244,227.45	71,821.72	172,405.77
Huancabamba	132,626.35	46,268.02	86,358.33
Morropón	129,967.06	41,370.61	88,596.45
Paita	73,366.54	36,020.93	37,345.49
Sullana	73,061.43	43,568.95	29,492.49
Talara	3,316.11	43.67	3,272.44

Nota. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, p. 24. Lima, Perú: Autor.

El valor de las exportaciones de la región Piura en el periodo 2012-2016 presentó una tendencia decreciente, (ver Tabla 9). En este periodo presentó una reducción de -27%, que equivalía a US\$748 millones; pero los productos que en general sus valores presentaron una tendencia creciente tanto en productos tradicionales y no tradicionales fueron los agropecuarios, que en conjunto crecieron en 19%, y fueron quienes mitigaron la caída del valor de las exportaciones regionales (INEI, 2017b).

Tabla 9

Piura: Valor FOB de las Exportaciones Tradicionales y No Tradicionales en el Periodo 2012-2016 (Miles US\$)

Producto	2012	2013	2014	2015	2016
Total	2'756,894	2'855,147	2'961,239	2'165,435	2'009,252
Tradicionales	1'308,530	1'273,537	1'304,028	541,091	435,654
Agropecuarios	18,490	13,918	73,405	27,190	30,159
Pesqueros	226,101	111,178	123,098	101,735	114,045
Petróleo y derivados	1'061,096	1'113,842	1'105,815	406,167	284,623
Minería	2,843	34,599	1,710	5,999	6,827
No tradicionales	1'448,364	1'581,610	1'657,211	1'624,344	1'573,598
Agropecuarios	403,427	488,695	556,632	649,065	703,553
Pesqueros	515,404	555,104	674,768	545,460	465,872
Tex tiles	15,302	19,950	18,127	13,383	6,997
Resto	514,231	517,861	407,684	416,436	397,176

Nota. FOB = Free on board [Libre a bordo]. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, p. 449. Lima, Perú: Autor.

1.2 Conclusiones

La región Piura posee un clima tropical seco con temperatura promedio anual de 24°C, y se sitúa en la zona noroccidente del Perú. En el ámbito nacional ocupa el 3.1% del territorio nacional; por extensión se ubica en el puesto 13; en población es la tercera región más poblada y comparte la misma posición en su PEA. Se debe indicar que ocupó el cuarto lugar en PBI en el 2016, siendo la manufactura y el comercio las dos principales actividades económicas. Con respecto a la superficie agrícola disponible, se ubica en el puesto 9, de los cuales solo el 20% se utiliza para la producción agrícola. Asimismo, durante el período 2012-2016 el valor de las exportaciones de los productos agrícolas presentó una tendencia creciente y fueron quienes mitigaron la caída del valor de las exportaciones totales.

Comparativamente posee ventajas con respecto a otras regiones del Perú, porque cuenta con dos aeropuertos, cuatro puertos, la infraestructura hídrica más grande del país, y dos importantes cuencas hidrográficas como lo son las de los ríos Piura y Chira. De los 65 municipios que integran la región, solo nueve se encuentran en la sierra. Además, cuenta con

diversos recursos (e.g., hidrobiológicos, hidrocarburos, reservas de minerales no metálicos, etc.) y una creciente actividad agroexportadora. También cuenta con una disponibilidad de 80% de superficie agrícola no utilizada que equivale a 1'509,000 Has. Estos recursos son considerados una fortaleza para ampliar la frontera agrícola, lo cual ayudaría a abastecer la creciente demanda internacional de productos agrícolas y permitiría impulsar el crecimiento sostenido de la región en bienestar de todos sus habitantes.



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

En el presente capítulo, se revisaron, evaluaron, y analizaron los componentes que dirigen y norman el accionar de la región Piura, como son: la visión, misión, valores, y código de ética. Posterior a ello, se planteó una nueva visión para el 2027 así como se formularon la misión, valores, y código de ética, que contribuirán al logro de la misma que a su vez repercutirá en el desarrollo sostenible de la región.

2.1 Antecedentes

Las regiones en el Perú se forman como parte del proceso de descentralización, teniendo como finalidad el desarrollo integral, armónico, y sostenible del país (Ley 27783, Art. 3, 2002). Según el Gobierno Regional de Piura (GRP), históricamente estas denominaciones en el ámbito nacional fueron cambiando. En el caso de la región Piura, esta también cambió en diversas oportunidades (GRP, 2016a), como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

Denominaciones del Gobierno Regional Desde 1936

Denominación	Año
Gobierno Regional de Piura (GRP)	2003
Consejo Transitorio de Administración Regional Piura (CTAR Piura)	1992
Asamblea y Consejo Regional de la Región Grau	1988
Corporación de Desarrollo de Piura (CORPIURA)	1981
Organismos de Desarrollo del Norte (ORDENORTE)	1978
Sistema Nacional de Movilización Social (SINAMOS)	1969
Corporación de Desarrollo de Piura (CORPIURA)	1963
Junta de Obras Públicas (JOP)	1936

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2016,” por el Gobierno Regional de Piura (GRP), 2016a, p. 5. Piura, Perú: Autor.

2.2 Visión

“La visión es la definición del futuro deseado, e implica un enfoque a largo plazo, es en lo que quiere convertirse la organización” (D’Alessio, 2015, p. 59). En la *Memoria Anual 2016*, la región Piura tiene definida una visión de desarrollo regional al 2016, en donde se establece que: “Al 2016, la población de la región Piura ha mejorado su bienestar, es

protagonista de su desarrollo, aprovecha las potencialidades del territorio con responsabilidad social y ambiental, y ha fortalecido sus capacidades para la innovación y la transformación productiva” (GRP, 2016a, p. 14). También tiene una visión institucional al 2016, en la cual se sostiene que: “Al 2016, el Gobierno Regional de Piura lidera el desarrollo regional articulado, descentralizado, y transparente con talento humano competitivo y comprometido con una gestión eficaz orientada a resultados” (GRP, 2016a, p. 14). A partir de lo expuesto, se concluye que la región Piura no tiene una visión definida a largo plazo, lo cual marca una incertidumbre al futuro deseado de la región, limitando su crecimiento sostenido.

La visión propuesta para la región es: Para el 2027, Piura escalará a un nivel alto en el Índice de Progreso Social Regional del Perú, a través del impulso de los sectores agroexportación y turismo.

El Índice de Progreso Social (IPS), es una herramienta desarrollada bajo el liderazgo de Michael E. Porter, la cual mide de forma holística el desempeño social de un país. Ello permite entender su crecimiento más allá de solo analizar los indicadores económicos. El IPS de un país mide la capacidad de satisfacer las necesidades humanas fundamentales de su sociedad, además de evaluar comparativamente el éxito de un país durante la conversión de la mejora económica en términos sociales (Porter & Scott, 2017). En el Perú, el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM Católica) en alianza con la Fundación Avina y el Social Progress Imperative logró desarrollar, a partir de este modelo, una nueva publicación llamada Índice de Progreso Social Regional del Perú (IPSRP), el cual se basa en tres dimensiones y cada una contiene cuatro componentes: (a) Necesidades Básicas Humanas, cuyos componentes son Nutrición y Cuidados Médicos Básicos, Agua y Saneamiento, Vivienda, Seguridad; (b) Fundamentos del Bienestar, cuyos componentes son Acceso a Conocimientos Básicos, Acceso a Información y Telecomunicaciones, Salud y Bienestar, Calidad Ambiental; y (c) Oportunidades, cuyos componentes son Derechos Personales, Libertad Personal y de Elección, Tolerancia e

Inclusión, Acceso a Educación Superior (CENTRUM Católica, 2017a). La escala en la cual se mide el puntaje del IPSRP se cuantifica de 0 a 100, lo cual indica que cuanto más alto sea el puntaje mejor estará posicionada la región a cada dimensión y cada componente. En la Tabla 11 podemos observar el puntaje del IPSR y la escala de niveles que se obtiene.

Tabla 11

Niveles del Índice de Progreso Social Regional del Perú según el Puntaje Obtenido

Niveles de IPSRP	Puntaje
Muy alto	De 85 a 100
Alto	De 75 a 84
Medio alto	De 65 a 74
Medio bajo	De 55 a 64
Bajo	De 45 a 54
Muy bajo	De 35 a 44
Extremo bajo	De 0 a 34

Nota. Adaptado de “Índice de Progreso Social Regional del Perú 2017” por Centrum Católica, 2017, p. 9. Lima, Perú: Autor.

2.3 Misión

De acuerdo con lo señalado por D'Alessio (2015): “La misión es el impulsor de la organización hacia la futura situación deseada y responde a esta interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio?” (p. 62). La región Piura también tiene una misión institucional al 2016, en la cual se sostiene que: “El Gobierno Regional de Piura conduce y promueve el desarrollo regional, articulando y definiendo políticas públicas concertadas, orientadas a mejorar el bienestar de la población piurana” (GRP, 2016a, p. 14). Debido a que Piura es una región con un importante potencial y mayor ventaja comparativa que las demás regiones, especialmente para la producción agrícola de exportación, se propuso la siguiente misión: Planificar, promover, atraer, impulsar, y gestionar la inversión pública y/o privada, incentivando continuamente el desarrollo de actividades turísticas y agrícolas de alto valor y demanda internacional, así como prestando atención inmediata a las necesidades de sus habitantes y manteniendo una relación armónica y respetuosa con el medioambiente.

2.4 Valores

“Los valores son los lineamientos o directrices que orientan el comportamiento, actitud, personalidad, y toma de decisiones de todos los colaboradores de la organización” (D’Alessio, 2015, p. 64). La región Piura tiene definido 10 valores, los cuales son: (a) vocación de servicio, (b) respeto, (c) puntualidad, (d) responsabilidad, (e) equidad y justicia, (f) lealtad, (g) liderazgo, (h) honestidad, (i) transparencia, y (j) amor al trabajo, (GRP, 2016a). Luego del análisis, se propuso reducir la cantidad de valores a cinco, los cuales guiarían la forma y modo de actuar de todos los colaboradores de la región, y son:

1. Equidad: Brindar la misma atención a los usuarios, sin distinguir ideología, religión, genero, raza, origen, y condición económica;
2. Integridad: Actuar con honradez, veracidad, y transparencia, brindado un servicio de calidad y de manera oportuna;
3. Respeto: Comunicarse y/o relacionarse en forma cordial, amable, empática, considerada, y con deferencia;
4. Compromiso: Ser responsable y realizar el máximo esfuerzo de las capacidades para honrar las promesas y/o responsabilidades asumidas; y
5. Responsabilidad social: Velar por la preservación de los recursos naturales y medioambiente en bienestar del entorno social.

2.5 Código de Ética

“El código de ética son las reglas morales que deben estar presentes de forma permanente en el comportamiento de los colaboradores de la entidad” (D’Alessio, 2015, p. 65). La región Piura no cuenta con una declaración explícita de código de ética, lo cual es crítico porque no existe reglas morales determinadas que guie permanentemente la conducta de los colaboradores de GRP. En tal sentido, se propone el siguiente código de ética:

1. Cumplimiento de leyes y normas: Que sean un referente para las empresas privadas y ciudadanos.

2. Sobre los servidores públicos: El Gobierno regional deberá garantizar que todos los servidores públicos actúen acorde a la ley, operando con personas íntegras que no tengan antecedentes de corrupción.
3. Sobre el cuidado del patrimonio regional: Los habitantes de la región Piura son representantes de la imagen regional y nacional. Por ello, deberán mostrar y fomentar el mayor respeto posible a las costumbres, creencias, y comportamientos de las comunidades; así como manifestar respeto por el patrimonio natural y cultural.
4. Sobre la creación de valor compartido: El Gobierno regional debe promover el desarrollo sostenible y fomentar la participación de empresas e industrias de la región, que generen una cultura de responsabilidad y pertenencia en la operación de sus proyectos.
5. Sobre la responsabilidad social: El Gobierno regional promueve la libre competencia y propone que la competitividad pueda agregar valor respetando las comunidades aledañas y el medioambiente.

2.6 Conclusiones

La región Piura no cuenta con una visión explícita, lo cual indica que no tiene definido el futuro deseado a un determinado plazo; por lo que se propone una visión para el 2027, donde se plantea que para el mencionado año Piura escalará a un nivel alto en el IPSRP a través del impulso de los sectores agroexportador y turístico. Esta declaración guiará a la región hacia el desarrollo de sus ventajas comparativas y convertirlas en ventajas competitivas sostenibles aprovechando sus potencialidades disponibles con la finalidad de favorecer a su población, mejorando su calidad de vida y condiciones socioeconómicas. Para cumplir con este sueño, es importante y complementario que tanto las entidades públicas y privadas trabajen en forma conjunta.

Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se identifican y analizan los factores externos que afectan o influyen en la región Piura. Esta evaluación comprende: (a) Análisis Tridimensional de las Naciones, que permite identificar los niveles de interés; (b) análisis de la competitividad del Perú, con lo que se identifican las condiciones de la demanda, oferta, rivalidades, así como los sectores relacionados, entre otros; (c) análisis PESTE (i.e., político, económico, social, tecnológico, y ecológico), que muestra los factores en el ámbito externo; (d) Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), que muestra las oportunidades y amenazas; (e) análisis de sus competidores, utilizando el Diamante de Porter; (f) Matriz Perfil Competitivo (MPC), que identifica a los factores claves de éxito y a sus principales competidores; y (g) Matriz Perfil Referencial (MPR), que muestra a las regiones que pueden servir de modelo.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

La Teoría Tridimensional de las Naciones propuesta por Hartmann (1978), considera relevante la evaluación geoestratégica y económica de las naciones y la posibilidad de las relaciones existentes. Para ello, considera tres grandes dimensiones que deben evaluarse para establecer una adecuada relación entre naciones, que son: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional, y (c) principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según el Acuerdo Nacional (AN), las *políticas de Estado* “definen lineamientos generales para lograr un desarrollo inclusivo, equitativo, y sostenible y, para afirmar la gobernabilidad democrática del país” (AN, s.f., párr. 1). Asimismo, luego de un par de años de trabajo continuo recopilando información, desarrollando talleres con la participación de los distintos niveles de Gobierno, sociedad civil, y entidades privadas; en junio de 2011 mediante Decreto Supremo N°054-2011-PCM, con el apoyo del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), se aprobó *El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*, el cual es un instrumento orientador que busca el desarrollo sostenible del Perú, con visión a largo plazo (al 2021). En este plan se formularon seis ejes estratégicos, los cuales

están jerarquizados y articulados entre sí (ver Figura 2), y 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 (CEPLAN, 2011). Ver Figura 2.

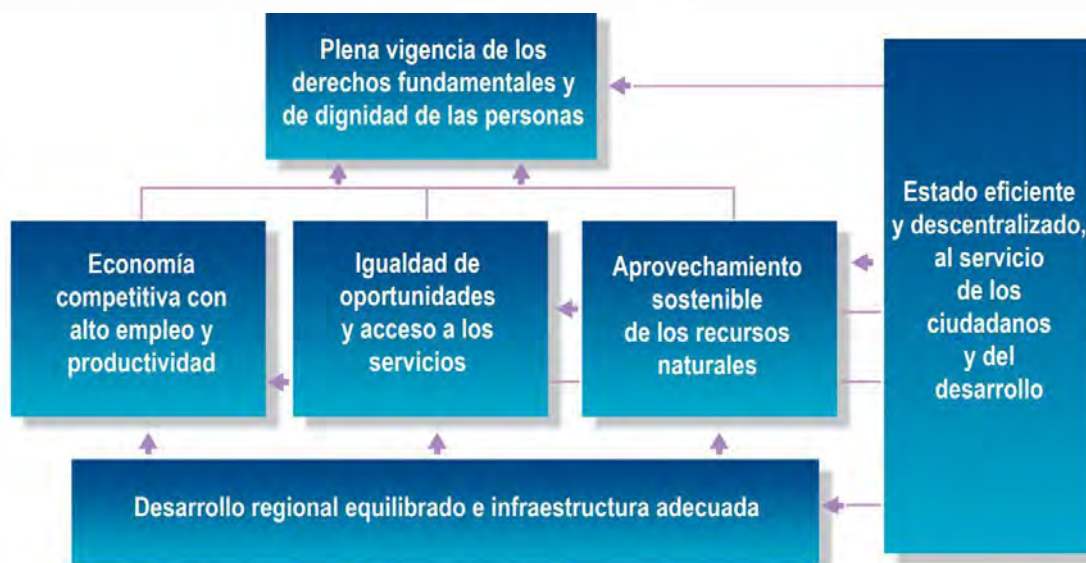


Figura 2. Relación de ejes estratégicos del Estado peruano. Tomado de “Plan Bicentenario: El Perú Hacia el 2021”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011, p. 14. Lima, Perú: Autor.

Con este fin, el Acuerdo Nacional aprobó 31 políticas de Estado que fueron agrupadas en cuatro ejes temáticos: (a) democracia y Estado de derecho, con nueve políticas; (b) equidad y justicia social, con siete políticas; (c) competitividad del país, con siete políticas; y (d) Estado eficiente, transparente, y descentralizado, con ocho políticas (CEPLAN, 2011), como se muestra en la Figura 3. Con el transcurso del tiempo, las políticas de Estado fueron actualizadas (ver Tabla 12), y por ello desde 2014 se añadieron cuatro políticas al eje temático de “Estado eficiente, transparente, y descentralizado”, y como consecuencia el Estado peruano desde entonces cuenta con 35 políticas de Estado que continúan agrupadas en cuatro ejes temáticos (AN, 2014). Asimismo, la entidad encargada de manejar la política exterior del Estado peruano es el Ministerio de Relaciones Exteriores (RR. EE.), que actúa en concordancia a lo establecido en la sexta política: “Política exterior para la paz, la democracia, el desarrollo, y la integración”, y para ello tiene establecido siete objetivos básicos vinculados a política exterior (RR. EE., 2018).

Políticas del Estado del Acuerdo Nacional			
↓ Democracia y Estado de derecho	↓ Equidad y justicia social	↓ Competitividad del país	↓ Estado eficiente, transparente, y descentralizado
Régimen democrático y Estado de derecho	Reducción de la pobreza	Afirmación de la economía social de mercado	Estado eficiente y transparente
Democratización y fortalecimiento del sistema de partidos	Igualdad de oportunidades sin discriminación	Competitividad, productividad y formalización económica	Institucionalidad de las Fuerzas Armadas
Afirmación de la identidad nacional	Acceso universal a la educación, y promoción de la cultura y el deporte	Desarrollo sostenible y gestión ambiental	Ética, transparencia y erradicación de la corrupción
Institucionalización del diálogo y la concertación	Acceso universal a servicios de salud y seguridad social	Desarrollo de la ciencia y la tecnología	Erradicación del narcotráfico
Planeamiento estratégico y transparencia	Acceso al empleo pleno, digno, y productivo	Desarrollo en infraestructura y vivienda	Plena vigencia de la Constitución y los derechos humanos
Política exterior para la democracia y el desarrollo	Promoción de la seguridad alimentaria y la nutrición	Ampliación de mercados con reciprocidad	Accesos a la información y libertad de expresión
Seguridad ciudadana y erradicación de la violencia	Fortalecimiento de la familia y protección de la niñez	Desarrollo agrario y rural	Eliminación del terrorismo y reconciliación nacional
Descentralización política, económica, y administrativa			Sostenibilidad fiscal y reducción de la deuda pública
Seguridad nacional			

Figura 3. Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.

Tomado de “Plan Bicentenario: El Perú Hacia el 2021”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011, p. 9. Lima, Perú: Autor.

Para fines de este análisis, se consideran como intereses supremos y/o objetivos estratégicos, lo establecido en los cuatro ejes temáticos. A partir de ello, se formulará la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), como se muestra en la Tabla 13. Complementario a ello, se consideraran los países limítrofes del Estado peruano y los cinco principales socios comerciales tanto en exportaciones e inversión extranjera, siendo los cinco principales destinos de las exportaciones peruanas según la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT): China, EE. UU., Suiza, Corea del Sur, e India (SUNAT, 2017); y según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN), los cinco países que lideran en inversión extranjera en Perú son: España, Reino Unido, Chile, EE. UU., y Países Bajos (PROINVERSIÓN, 2017a). También se incluyó a Venezuela y Cuba por ser los principales países o fuerzas antidemocráticas de la región.

Tabla 12

Políticas de Estado del Acuerdo Nacional

I Democracia y Estado de derecho	II Equidad y justicia social	III Competitividad del país	IV Estado eficiente, transparente, y descentralizado
1. Fortalecimiento de régimen democrático y del Estado de derecho; 2. Democratización de la vida política y fortalecimiento del sistema de partidos; 3. Afirmaciones de la identidad nacional; 4. Institucionalización del diálogo y la concertación; 5. Gobierno en función de objetivos con planeamiento estratégico, prospectiva nacional, y procedimientos transparentes; 6. Política exterior para la paz, la democracia, el desarrollo, y la integración; 7. Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana; 8. Descentralización política, económica, y administrativa para propiciar el desarrollo integral, armónico, y sostenido del Perú; y 9. Política de seguridad nacional.	10. Reducción de la pobreza; 11. Promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación; 12. Acceso universal a una educación pública, gratuita, y de calidad y promoción y defensa de la cultura y del deporte; 13. Acceso universal a los servicios de salud y a la seguridad social; 14. Acceso al empleo pleno, digno, y productivo; 15. Promoción de la seguridad alimentaria y nutrición; y 16. Fortalecimiento de la familia y promoción y protección de la niñez, la adolescencia, y la juventud.	17. Afirmación de la económica social de mercado; 18. Búsqueda de la competitividad, productividad, y formalización de la actividad económica; 19. Desarrollo sostenible y gestión ambiental; 20. Desarrollo de la ciencia y la tecnología; 21. Desarrollo de la infraestructura y vivienda; 22. Política de comercio exterior para la ampliación de mercados con reciprocidad; y 23. Política de desarrollo agrario rural.	24. Afirmación de un Estado eficiente y transparente; 25. Cautela de la institucionalidad de las fuerzas armadas y de su servicio a la democracia; 26. Promoción de la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción, el lavado de dinero, la evasión tributaria, y el contrabando en todas sus formas; 27. Erradicación de la producción, el tráfico, y el consumo ilegal de drogas; 28. Plena vigencia de la constitución y de los derechos humanos y acceso a la justicia e independencia judicial; 29. Acceso a la información, libertad de expresión, y libertad de prensa; 30. Eliminación del terrorismo y afirmación de la reconciliación nacional; 31. Sostenibilidad fiscal y reducción del peso de la deuda; 32. Gestión del riesgo y desastres; 33. Política de Estado sobre los recursos hídricos; 34. Ordenamiento y gestión territorial; y 35. Sociedad de la información y sociedad del conocimiento

Nota. Adaptado de “Políticas de Estado del Acuerdo Nacional,” por el Acuerdo Nacional (AN), 2014. Recuperado de <https://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/>

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Democracia y Estado de derecho		Colombia Chile Brasil	Ecuador Bolivia EE. UU.	Venezuela (*) Cuba (*) China Corea del Sur
2. Equidad y justicia social			EE. UU. China Corea del Sur España	Bolivia Ecuador Colombia Chile
3. Competitividad del país		EE. UU. Países Bajos Reino Unido Chile España	Brasil China Suiza Corea del Sur India	Bolivia Ecuador Colombia
4. Estado eficiente transparente, y descentralizado		China Reino Unido EE. UU. España Países Bajos	Chile China India Suiza	Corea del Sur Colombia Brasil Ecuador Bolivia

Nota. Se identifica con un asterisco (*) a los países que tienen interés opuesto al Perú. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.)” por F. A. D’Alessio, 2015, p. 95. Lima., Perú: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

Para identificar el potencial o poder nacional del Estado peruano, se realiza un análisis interno que responde a las interrogantes de: ¿En qué es fuerte?, ¿En qué es débil?, es decir conocer sus fortalezas y debilidades, y para ello es necesario analizar los siete factores o dominios: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico, y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar (D’Alessio, 2015).

Demográfico. La población estimada del Perú al 2018 ascendía a 32'162,184 de habitantes y para 2027 la población ascendería a 35'020,909 de habitantes, lo cual representa un incremento de 9%. La distribución por sexo es proporcional (50% mujeres y 50% varones) y la tasa media de crecimiento poblacional presenta una tendencia decreciente constante, como la del periodo anual que en el 2017 fue de 1.07% y para 2027 bajaría a 0.87% (INEI, 2017f), como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14

Perú: Población Estimada 2017-2027

Año	Población			Tasa de crecimiento media de la población total (por cien) en período	
	Total	Hombres	Mujeres	Quinquenal	Anual
2017	31'826,018	15'939,059	15'886,959	1.05	1.07
2018	32'162,184	16'105,008	16'057,176		1.06
2019	32'495,510	16'269,416	16'226,094		1.04
2020	32'824,358	16'431,465	16'392,893		1.01
2021	33'149,016	16'591,315	16'557,701		0.99
2022	33'470,569	16'749,517	16'721,052	0.95	0.97
2023	33'788,589	16'905,832	16'882,757		0.95
2024	34'102,668	17'060,003	17'042,665		0.93
2025	34'412,393	17'211,808	17'200,585		0.91
2026	34'718,378	17'361,555	17'356,823		0.89
2027	35'020,909	17'509,419	17'511,490	0.85	0.87

Nota. Adaptado de “Población y Vivienda: Población: Estimaciones y Proyecciones de Población: Población Estimada y Proyectada por Sexo y Tasa de Crecimiento, Según Años Calendarios, 2000-2050”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017f. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>

Las tres regiones con mayor población se encuentran ubicadas en la costa, liderada por Lima con 32%, seguida por La Libertad, y luego por Piura con 6% cada uno. Por otro lado, los departamentos con menor población son Tumbes, Moquegua, y Madre de Dios que en conjunto representan el 2% de la población nacional (INEI, 2017g), como se muestra en la Tabla 15. Asimismo, la distribución poblacional por regiones naturales es: 55.9% en la costa, 29.6% en la sierra, y 14.5% en la selva (INEI, 2017h). Por lo expuesto, la menor tasa de crecimiento de la población es una debilidad, debido a que a largo plazo disminuirá la PEA (i.e., fuerza laboral) y habrá mayor número de personas de la tercera edad. Ello al mismo tiempo implica que el Estado debe desembolsar mayores recursos económicos para la prestación de servicios, especialmente de la salud. También la distribución por género (sexo) si bien en el ámbito global es proporcional (50% mujeres y 50% varones), la distribución varía ligeramente en las regiones, como es el caso de Madre de Dios donde el 43% son mujeres y el 57% son varones. Finalmente, la población peruana se encuentra concentrada en la costa y se caracteriza por ser árida y carecer de agua, lo que afecta al consumo humano y a las labores agropecuarias.

Población Estimada por Genero 2017

Departamento	Hombres		Mujeres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Total	15'939,059	50	15'886,959	50	31'826,018	100
Lima	4'935,630	49	5'207,373	51	10'143,003	32
La Libertad	950,309	50	954,992	50	1'905,301	6
Piura	940,176	50	932,848	50	1'873,024	6
Cajamarca	774,515	50	762,657	50	1'537,172	5
Puno	723,792	50	719,138	50	1'442,930	5
Junín	692,031	51	678,243	49	1'370,274	4
Cusco	674,793	51	656,965	49	1'331,758	4
Arequipa	651,841	50	663,687	50	1'315,528	4
Lambayeque	621,543	49	659,245	51	1'280,788	4
Áncash	590,184	51	570,306	49	1'160,490	4
Loreto	552,865	52	506,081	48	1'058,946	3
Callao	516,194	50	522,512	50	1'038,706	3
Huánuco	443,431	51	429,092	49	872,523	3
San Martín	468,981	54	393,841	46	862,822	3
Ica	403,476	50	399,134	50	802,610	3
Ayacucho	360,171	51	343,458	49	703,629	2
Ucayali	268,719	53	238,162	47	506,881	2
Huancavelica	252,357	50	249,727	50	502,084	2
Apurímac	236,495	51	226,296	49	462,791	1
Amazonas	223,779	53	201,173	47	424,952	1
Tacna	181,064	52	169,041	48	350,105	1
Pasco	164,200	53	144,265	47	308,465	1
Tumbes	131,821	54	111,541	46	243,362	1
Moquegua	98,186	53	86,001	47	184,187	1
Madre de Dios	82,506	57	61,181	43	143,687	0

Nota. Adaptado “Población y Vivienda: Población: Estimaciones y Proyecciones de Población: Población Estimada al 30 de Junio, por Años Calendario y Sexo, Según Departamento,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017g. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cap0323a.xls

Geográfico. Perú es el tercer país más extenso de Latinoamérica con una superficie territorial de 1'285,215.6 km², la cual se divide en tres tipos: (a) superficie continental (1'280,085.9 km²), que representa el 99.60%; (b) superficie lacustre (4,996.3 km²), que equivale al 0.39%; y (c) superficie insular (133.4 km²), que equivale al 0.01%, como se muestra en la Tabla 16 (INEI 2017a). Asimismo, el Perú se divide en tres regiones naturales: (a) la costa, que representa el 12% (150,872.8 km²); (b) la sierra, con el 28% (358,988.9 km²); y la selva, que es la región más extensa, esta representa el 60% (775,353.8 km²) (INEI, 2017h). En el ámbito regional como se mostró en la Tabla 2, los tres departamentos más

extensos son Loreto, Ucayali, y Madre de Dios que abarcan el 29%, 8%, y 7% respectivamente, en conjunto representan el 44% del total nacional y los departamentos más pequeños son Moquegua, Lambayeque, Tumbes, y Callao, que en conjunto representan el 2.73% del territorio peruano (INEI, 2017a). Este contexto evidencia que el Perú es un país megadiverso por la diferencia geográfica, que a su vez genera una importante riqueza en la diversidad de sus climas como de sus tierras.

Tabla 16

Extensión Superficial del Territorio Peruano (km²)

Tipo	Extensión superficial aproximada (km ²)	Participación (%)
Superficie continental	1'280,085.9	99.60
Superficie lacustre	4,996.3	0.39
Lago Titicaca	4,996.3	0.39
Superficie Insular	133.4	0.01
Marítima	94.4	0.01
Lacustre	39.0	0.00
Total superficie	1'285,215.6	100.00

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Perú 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a, p. 23. Lima, Perú: Autor.

De acuerdo con el *IV Censo Nacional Agropecuario 2012* (como se citó en el INEI, 2017a), la superficie agropecuaria del Perú ascendía a 38'742,465 hectáreas, de las cuales el 18% corresponde a superficie agrícola y el 82% a superficie no agrícola. Asimismo, considerando por regiones naturales, la costa representa el 11%, la sierra el 57%, y la selva el 31% de la superficie agropecuaria peruana, como se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17

Superficie Agropecuaria por Región Natural (Ha)

Región natural	Total superficie	Superficie agrícola	Superficie no agrícola
Total	38'742,465	7'125,008	31'617,457
Costa	4'441,154	1'686,778	2'754,376
Sierra	22'269,271	3'296,008	18'973,263
Selva	12'032,040	2'142,222	9'889,818

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Perú 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a, p. 50. Lima, Perú: Autor.

Las regiones que cuentan con mayor superficie agrícola son: Huánuco con el 8% del total nacional; La Libertad, Cajamarca, y Lima con 7% cada una, lo cual es considerado como una ventaja comparativa; por otro lado, las regiones con la mayor superficie no agrícola son Puno con el 13% del total nacional, Loreto con 9%, y Cusco y Ucayali con 7% cada una. Es importante mencionar que la superficie no agrícola está constituida por pastos naturales, montes y bosques, y otros, lo que limita la extensión agrícola (INEI, 2017a), como se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18

Superficie Agropecuaria del Perú (Hectáreas)

Región	Superficie agrícola	Superficie no agrícola			Total	%
		Pastos naturales	Montes y bosques	Otro uso		
Puno	405,725.60	3'501,506.60	228,751.40	328,490.10	4'464,473.70	11.52
Loreto	247,551.70	173,081.70	2'812,267.40	17,337.40	3'250,238.20	8.39
Cusco	407,924.90	1'647,508.70	426,962.20	184,171.50	2'666,567.30	6.88
Junín	465,880.40	1'104,300.10	741,467.80	112,142.00	2'423,790.30	6.26
Ucayali	187,395.30	54,416.00	2'072,117.20	7,980.50	2'321,909.00	5.99
Ayacucho	231,623.30	1'608,354.10	227,420.70	179,590.00	2'246,988.10	5.80
Lima	499,865.30	1'209,505.20	12,196.70	280,862.10	2'002,429.30	5.17
Arequipa	148,032.60	1'512,062.90	146,634.50	158,539.60	1'965,269.60	5.07
Piura	386,777.30	1'209,554.30	247,664.50	51,882.20	1'895,878.30	4.89
Amazonas	252,810.40	195,843.40	1'296,427.70	21,197.20	1'766,278.70	4.56
Apurímac	272,386.60	839,279.00	148,614.20	313,511.80	1'573,791.60	4.06
Huancavelica	211,398.00	978,825.10	76,503.50	218,570.70	1'485,297.30	3.83
Huánuco	536,497.90	511,456.50	395,561.90	35,880.80	1'479,397.10	3.82
Cajamarca	522,665.20	529,465.90	265,783.10	91,377.50	1'409,291.70	3.64
San Martín	497,769.50	87,099.70	722,242.20	15,905.70	1'323,017.10	3.41
Áncash	439,459.80	769,451.10	47,530.40	45,482.50	1'301,923.80	3.36
La Libertad	528,763.80	397,731.80	52,314.00	78,391.70	1'057,201.30	2.73
Pasco	177,098.80	454,230.10	309,502.60	61,928.20	1'002,759.70	2.59
Lambayeque	254,458.40	52,746.30	144,360.80	239,504.60	691,070.10	1.78
Madre de Dios	68,900.70	30,133.50	512,807.70	49,502.00	661,343.90	1.71
Tacna	72,295.90	421,915.60	9,891.50	121,703.80	625,806.80	1.62
Ica	253,820.60	302,390.30	19,161.60	24,130.70	599,503.20	1.55
Moquegua	34,834.80	427,716.30	21,678.30	20,360.10	504,589.50	1.30
Tumbes	21,024.90	220.2	1,412.30	190.5	22,847.90	0.06
Callao	46	0.1	0.5	754.6	801.20	0.00
Total	7'125,007.70	18'018,794.50	10'939,274.70	2'659,387.80	38'742,464.70	100.00

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Perú 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a, p. 49. Lima, Perú: Autor.

Según la Comisión de la Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), Perú es un país megadiverso que posee amplia variedad de condiciones geográficas, diversidad de recursos naturales, y cuenta con 11 ecorregiones así como 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo. También abarca regiones naturales de costa, sierra, y selva, siendo la región selva la más extensa del país (PROMPERÚ, s.f.-a), como se muestra en la Figura 4, y a su vez en esta última se encuentran las regiones más grandes del Perú como Loreto, Ucayali, y Madre de Dios. Respecto a la superficie agropecuaria, la sierra es la más extensa, pero cuenta con una geografía accidentada que limita el desarrollo de esta actividad a mayor escala. Finalmente en el caso de la costa, esta posee un relieve geográfico significativamente menos accidentado, por lo que es más viable desarrollar actividades agropecuarias a mayor escala, pero un factor crítico a considerar es la falta de agua, lo cual se puede solucionar con la construcción de reservorios en los principales ríos que desembocan en el océano Pacífico.



Figura 4. Perú: Geografía y clima.

Tomado de "Ubicación, Geografía, y Clima de Perú," por la Comisión de la Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), s.f.-a. Recuperado de <https://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx#>

Económico. El promedio del crecimiento anual del PBI de la economía mundial en el periodo 2007-2016 fue de 3.5%, en el 2017 fue de 3.7%, y para 2018 y 2019 se proyecta un crecimiento de 3.8% y 3.7% respectivamente. Asimismo, se estima que el PBI promedio de las economías desarrolladas presentará una ligera contracción, porque el 2018 se estima un crecimiento de 2.3% y el 2019 se proyecta 2.0%, que será influenciado principalmente por el menor crecimiento de la economía norteamericana, la Eurozona, y Japón. Los principales factores de riesgo que pueden afectar el crecimiento mundial, están asociados a los potenciales conflictos comerciales entre EE. UU. y sus principales socios comerciales como China con sus barreras arancelarias y la Eurozona. El crecimiento promedio anual del PBI de Latinoamérica desde 2007 hasta 2016 fue de 2.6%, creciendo en el 2017 1.4% y para 2018 y 2019 se proyectan crecimientos de 2.2% y 2.7% respectivamente (BCRP, 2018a), como se muestra en la Figura 5.

En Latinoamérica, de acuerdo con las proyecciones de crecimiento del PBI durante 2018 y 2019, el Perú será líder con 4.0% y 4.2% respectivamente, como se muestra en la Figura 6. En el 2018 los dos países con menor crecimiento serán Venezuela con -11% y Argentina con solo 1.7%, la cual está afectada principalmente por ajustes en las condiciones financieras y menor producción de la soya. Para 2019 en general se esperan mayores crecimientos. Perú espera para 2018 y 2019 una inflación de 2.2% y 2.0% respectivamente, valores que se mantienen dentro del rango meta del BCRP; por tanto, estos niveles estarían ubicando a Perú como uno de los países con menor tasa de inflación de Latinoamérica. Asimismo, la balanza comercial del Perú continuará presentando una tendencia creciente, donde 2018 hasta 2019 se estiman valores de US\$9,025 millones y US\$10,011 millones respectivamente. Este crecimiento estará influenciado principalmente por la mayor exportación de productos no tradicionales, especialmente los que se refieren al sector agropecuario (BCRP, 2018a).

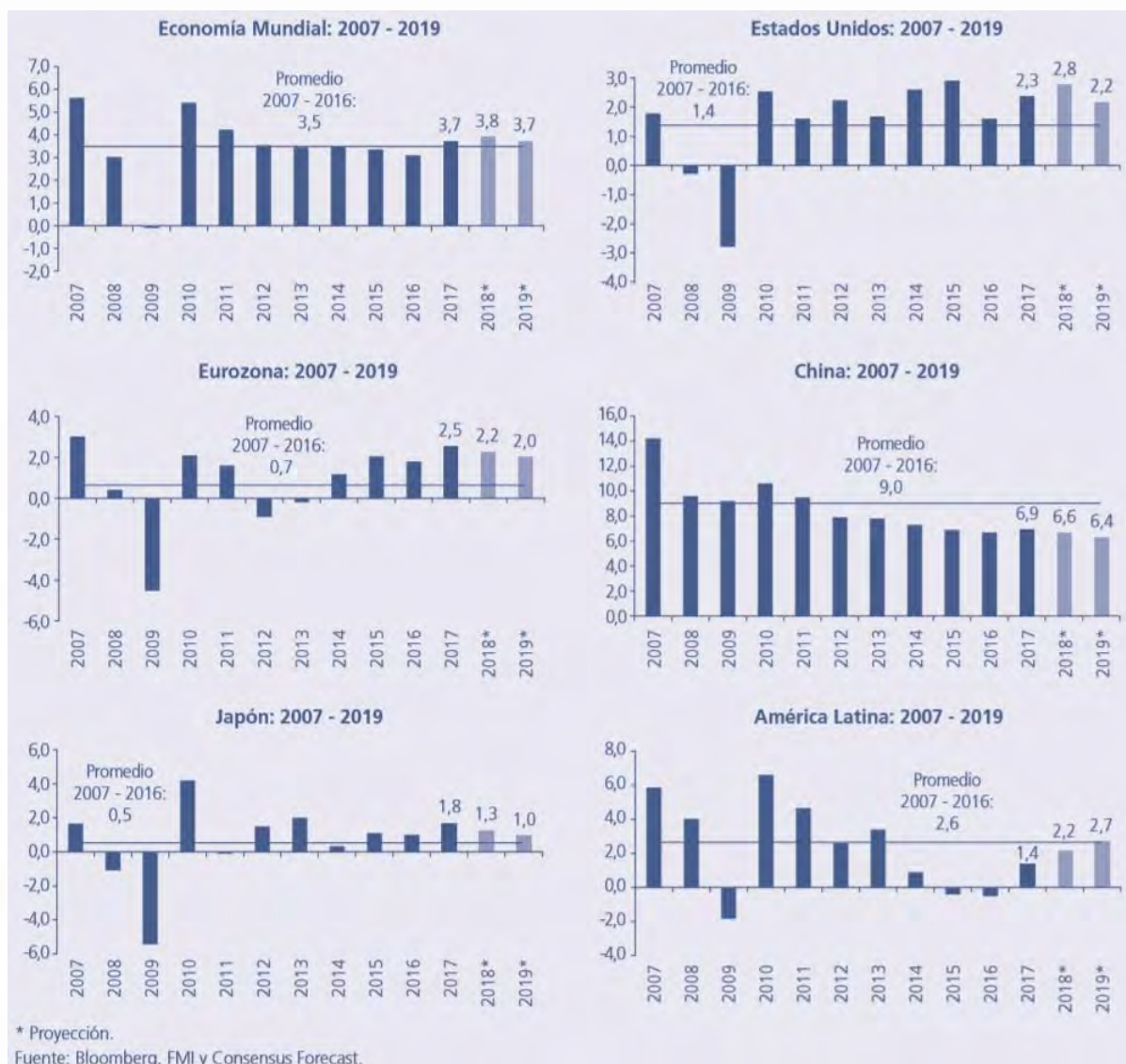


Figura 5. Crecimiento del PBI histórico y proyectado 2007-2019 (variación porcentual anual).

Adaptado de “Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2018-2019 (Reporte de Inflación),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018a, p. 13. Lima, Perú: Autor.

Tecnológico y científico. En un mundo globalizado, la inversión en investigación y desarrollo (I+D) es clave para el desarrollo sostenido y generación de la ventaja competitiva de cualquier organización, por ello, de acuerdo con el Banco Mundial (BM), en el ámbito global destinaron para I+D en los años 2013, 2014, y 2015 el 2.06%, 2.15%, y 2.23% del PBI respectivamente. En general, la inversión en I+D en el ámbito global presenta claramente una tendencia creciente, lo cual confirma su importancia (BM, 2015), como se muestra en la Figura 7.

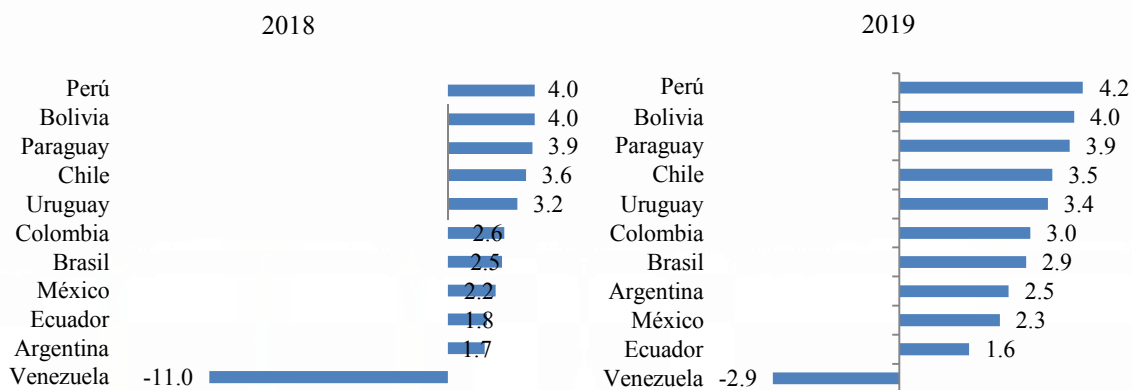


Figura 6. Crecimiento del PBI de Latinoamérica 2018-2019 (variación porcentual). Adaptado de “Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2018-2019 (Reporte de Inflación),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018a, p. 18. Lima, Perú: Autor.

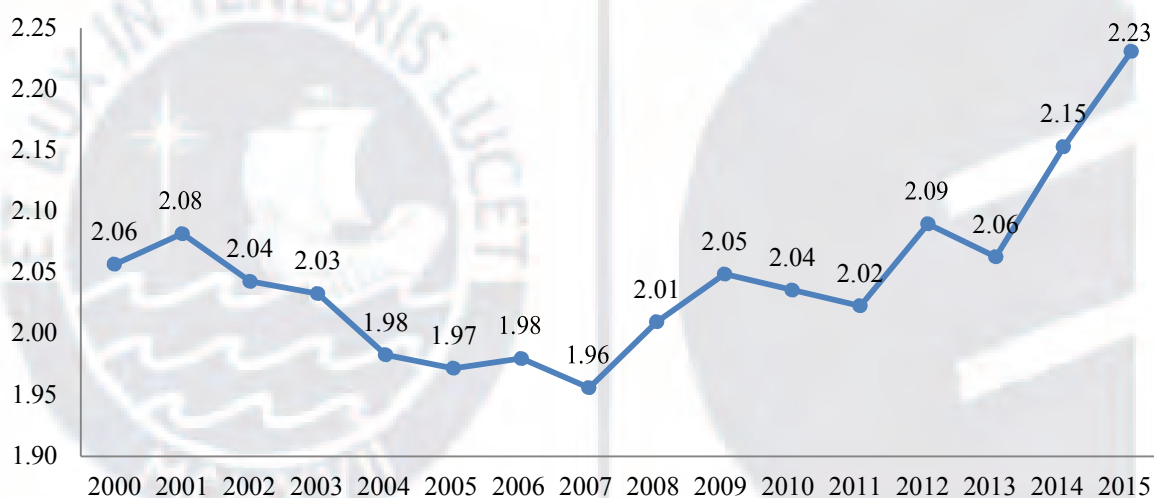


Figura 7. Gasto en I+D del PBI en el ámbito mundial. Adaptado de “Gasto en Investigación y Desarrollo (% del PBI),” por el Banco Mundial (BM), 2015. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

En Latinoamérica y el Caribe (LAC) en los años 2012, 2013, y 2014 los países destinaron para la investigación y desarrollo el 0.73%, 0.77%, y 0.77% de su PBI respectivamente. En general desde el 2000 hasta 2014 la inversión en I+D presenta una tendencia creciente, pero el nivel de incremento es mínimo. En el 2010 fue el nivel más alto ascendiendo a 0.80% del PBI. La inversión en I+D de LAC representa un tercio de la inversión mundial en I+D, por tanto, los países de esta región deben incrementar el nivel de inversión en I+D porque les permitirá desarrollar una ventaja competitiva sostenible (BM, 2014), como se muestra en la Figura 8.

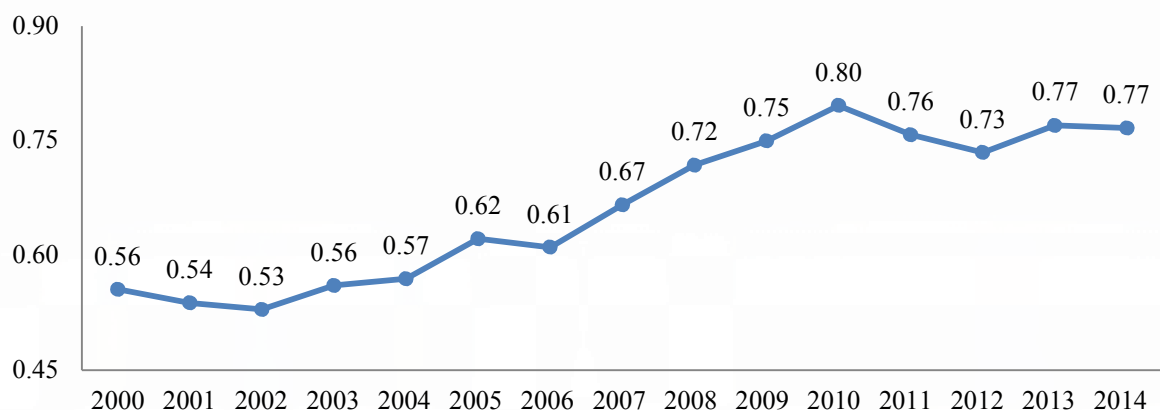


Figura 8. Gastos en investigación y desarrollo en Latinoamérica y el Caribe (% del PBI). Adaptado de “Gasto en Investigación y Desarrollo (% del PBI) [América Latina y el Caribe],” por el Banco Mundial (BM), 2014. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=ZJ>

Como se muestra en la Tabla 19, el Perú comparado con los principales países de Latinoamérica, se encuentra en el último lugar en inversión en I+D, siendo Chile el país con mayor inversión y con respecto a la región LAC también se encuentran ubicado por debajo del promedio de la misma. Para el Estado peruano, el bajo nivel de inversión en I+D representa una desventaja porque limita su capacidad de innovación, desarrollo tecnológico, y generación de ventaja competitiva (BM, 2015). Finalmente, en Perú la entidad rectora en investigación y desarrollo es el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), que tiene por finalidad normar, dirigir, orientar, fomentar, coordinar, supervisar, y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la ciencia, tecnología, e innovación tecnológica, así como promover e impulsar su desarrollo mediante la acción concertada y complementaria con los programas y proyectos de las instituciones públicas, académicas, empresariales, y la sociedad en conjunto (CONCYTEC, 2018). Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), CONCYTEC para 2018 cuenta con un presupuesto de S/150.49 millones, lo cual representa el 0.10% del presupuesto nacional (MEF, 2018a). Contar con limitados recursos se convierte en la principal barrera del CONCYTEC que impide impulsar en forma dinámica la investigación y desarrollo tecnológico del Perú.

Tabla 19

Gasto en Investigación y Desarrollo (% del PBI)

País	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Argentina	0.45	0.46	0.47	0.59	0.56	0.57	0.64	0.62	0.59	
Brasil	0.99	1.08	1.13	1.12	1.16	1.14	1.13	1.20	1.17	
Chile		0.31	0.38	0.35	0.33	0.35	0.36	0.39	0.38	0.38
Colombia	0.15	0.18	0.19	0.19	0.19	0.20	0.22	0.27	0.25	0.24
Ecuador	0.13	0.13	0.23	0.39	0.40	0.34	0.33	0.38	0.44	
Perú						0.08	0.06	0.08	0.11	0.12

Nota. Adaptado de “Gasto en Investigación y Desarrollo (% del PBI),” por el Banco Mundial (BM), 2015. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

Histórico, psicológico, y sociológico. La historia del Perú se remonta desde hace aproximadamente 5,000 años a. C. con la civilización más antigua de América: La ciudad de Caral, la misma que fue contemporánea de las culturas mundiales más antiguas e importantes como Mesopotamia y Egipto. Caral fue la culminación del periodo inicial de la civilización a la que posteriormente le siguieron las culturas preincaicas como: (a) Chavín, que se le consideraba la civilización peruana más importante antes que se descubriera Caral; (b) Paracas, destacada principalmente por los tejidos y sus trepanaciones craneanas; (c) Mochica, destacaba por su orfebrería y uso eficiente de los recursos hídricos, lo cual benefició la expansión y desarrollo de la agricultura; (d) Tiahuanaco, conocida por el vaso ceremonial llamado *kero*; y (e) Wari, que dominaba un amplio territorio incluyendo lo que antes era Tiahuanaco y constituía el primer imperio regional, siendo la pionera en establecer las bases de la administración social y del territorio. Después de la extinción de la civilización Wari, aparecieron otras culturas de las cuales la que más destacó fue la Chimú, la cual fue heredera de la Mochica y Lambayeque. La cultura chimú destacó por su cerámica y sobre todo por los complejos sistemas hidráulicos de riego, además construyeron la ciudad más grande de adobe en el ámbito mundial, llamada Chan Chan. Paralelamente en la selva peruana crecía una civilización denominada Chachapoyas, sin embargo a orillas del río Vilcanota en el Cuzco se iniciaba una civilización quechua que gradualmente crecía a partir de alianzas y por las

armas, lo que luego sería el Imperio incaico. Los incas adoptaron los mejores conocimientos adquiridos durante muchos años de cada cultura que iban sometiendo a su paso, hasta convertirse en el imperio más grande de América (PROMPERÚ, s.f.-b).

Dentro de la visión de la sociedad incaica, la reciprocidad era una de sus principales características. Entre los aspectos del apogeo de este imperio, principalmente se puede destacar a la agricultura, tal como lo describió Amat y León (2012): “Controlaron el tiempo y programaron las épocas de siembra y cosecha, manejaron el espacio a través de andenes, canales, y caminos, e integraron la biodiversidad, organizaron la energía humana en la producción de acuerdo con el tiempo y el espacio” (p. 39). Es así que se puede resaltar el grado de conocimiento de los antepasados en los factores claves de la agricultura como clima, riego, espacio, organización para el trabajo, cuidado del medioambiente, entre otros.

Con la llegada de los conquistadores españoles en 1532, se puso fin a la época incaica y tras diversas rebeliones de los descendientes incas, en 1542 se impuso el Virreinato del Perú. En este periodo que duró aproximadamente 200 años, imperó el abuso y prácticamente el saqueo de los recursos minerales, a tal punto que se empezaron a gestar corrientes libertadoras que lograron independizar al Perú en 1821. Siendo Perú independiente, tuvo que enfrentar diversos problemas propios de una república naciente, tales como crisis económica y caudillismo militar. Para los siguientes años, Perú empezaba a destacar por sus recursos naturales como el guano de las islas. En 1879 el Perú enfrentó una guerra con Chile en la que no salió con la victoria, sino por el contrario, la llevó a pasar una profunda crisis económica, social, y política. Posteriormente la aristocracia, sobre todo la limeña, se impuso en los Gobiernos de aquellos años, con la que se formaron los terratenientes, los cuales en la década de los setenta fueron desapropiados de sus dominios a través de la reforma agraria, con lo cual las extensiones de campos de cultivo se dividían y pertenecían a quienes la trabajaran (PROMPERÚ, s.f.-b).

Durante la década de los ochenta, Perú atravesó situaciones críticas como la hiperinflación en el primer Gobierno de Alan García, la cual alcanzó 7,650% hacia 1990. También se debe mencionar la presencia terrorista y el narcotráfico, que comprometieron la estabilidad económica, social, y democrática de la nación, originando además la migración de los pobladores del campo a la ciudad, especialmente a la capital de Lima, formándose así los primeros pueblos jóvenes o asentamientos humanos, generalmente con tierras invadidas que generaron mayores conflictos para el Gobierno central (Amat y León, 2012). En la década de los noventa en el primer mandato del presidente Alberto Fujimori, se logró estabilizar la economía, disolviéndose el Congreso y se aprobándose una nueva constitución política. Se logró derrotar al terrorismo, capturando a los principales cabecillas como Abimael Guzmán, entre otros. En el 2000 el Perú inició un crecimiento económico importante, incluso llegando a crecer 9.1% de PBI en el 2008, y a pesar de los altibajos económicos, presentó un crecimiento promedio anual de 5.1% desde el 2000 hasta 2016 (INEI, 2017d). En suma, la agricultura ha estado ligada a la civilización de la sociedad peruana, cumpliendo un rol importante en la vida cotidiana de su población; por otro lado los distintos cambios históricos conllevaron a generar una sociedad culturalmente diversificada.

Organizacional y administrativo. De acuerdo con la *Constitución Política del Perú*, vigente desde el 31 de diciembre de 1993, el Estado peruano es unitario, representativo, y descentralizado que tiene tres niveles de Gobierno: nacional, regional, y local. La estructura del Estado está establecida en el Título IV de la constitución, en el cual menciona a los tres poderes independientes: (a) Poder Ejecutivo; (b) Poder Legislativo, y (c) Poder Judicial, así como a los organismos autónomos. El presidente de la República es el jefe de Estado y personifica a la nación, quien es elegido mediante sufragio directo para el periodo de cinco años y no hay reelección inmediata. Asimismo, junto con el presidente son elegidos dos

vicepresidentes; el presidente actual es el ingeniero Martín Alberto Vizcarra Cornejo que ejerce el cargo desde el 23 de marzo de 2018 hasta el 28 de julio de 2021. El Poder Ejecutivo es representado por el presidente de la República. El Poder Legislativo está representado por el Congreso de la República, y está conformado por una cámara de 130 congresistas elegidos por un plazo de cinco años y concordante con el periodo del presidente de la República. El Poder Judicial es la entidad encargada de administrar justicia. Políticamente se divide en 24 regiones y una provincia constitucional que es el Callao (Constitución Política del Perú, 1993, Título IV).

Militar. “Las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra, y la Fuerza Aérea. Tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía, y la integridad territorial de la República” (Constitución Política del Perú, 1993, Art. 165); y se encuentran bajo la subordinación del presidente de la República. Asimismo, el Perú tiene delimitadas todas sus fronteras, siendo la última en delimitar la marítima con Chile, que en el 2014 se dictó sentencia final por la corte de La Haya (RR. EE., 2015). De acuerdo con el presupuesto general de la república, en términos relativos los recursos asignados para Defensa y Seguridad Nacional han disminuido progresivamente; lo cual es perjudicial porque disminuye la capacidad operativa y disuasiva de las Fuerzas Armadas (MEF, 2018b), como se muestra en la Tabla 20.

Según el ranking presentado por Global Firepower (GFP) al 2017, los cinco ejércitos más poderosos del mundo son: EE. UU., Rusia, China, India, y Francia. El Perú ocupó el puesto 39 de 133 países en el ámbito mundial; y en el Latinoamericano ocupó el cuarto lugar, superado por Brasil (puesto 17), México (puesto 34), y Argentina (puesto 35). Después de Perú, le sigue Colombia (puesto 40), Venezuela (puesto 45), Chile (puesto 47), Bolivia (puesto 61), y Ecuador (puesto 70) (GFP, 2017).

Tabla 20

Presupuesto de Defensa y Seguridad Nacional 2014-2018 (Millones de S/)

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Defensa y seguridad nacional	4,853.08	4,883.69	5,375.68	4,885.56	5,358.21
Presupuesto de la república	118,934.25	130,621.29	138,490.51	142,471.52	157,158.75
Participación (%)	4.08	3.74	3.88	3.43	3.41

Nota. Adaptado de “Proyecto de Presupuesto Año 2018 (Nacional, Regional y Local): Proyecto de Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2018: Anexo 3: Distribución del Gasto del Presupuesto del Sector Público por Nivel de Gobierno y Funciones,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2018b. Lima, Perú: Autor.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son la base de la política exterior, permite identificar las oportunidades y amenazas, así como lo que el país tendrá que enfrentar para lograr sus objetivos. Los principios cardinales son cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de enemigos.

(D’Alessio, 2015, p. 95).

Influencia de terceras partes. El Perú mantiene relaciones con diversos países, los cuales se agrupan en cuatro bloques que son: (a) El Perú y las Américas: integrado por Canadá, EE. UU., y México, concentrando en conjunto la comunidad más numerosa de peruanos en el exterior, por lo que es importante desarrollar políticas migratorias, así como la protección y defensa de los derechos humanos, democracia, Estado de derecho, libre comercio, y economía de mercado (RR. EE., s.f.-a); (b) El Perú y Europa: donde tratan temas de cooperación económico-social, medioambiente, y seguridad, así como promueven el intercambio cultural, académico, deportivo, económico, comercial, turístico, entre otros (RR. EE., s.f.-b); (c) El Perú, Asia, y Oceanía: aquí promueven los accesos a nuevos mercados, los recursos de inversión, y la transferencia de tecnológica con los países de Asia y Oceanía (RR. EE., s.f.-c); y (d) El Perú, África, Medio Oriente, y Países del Golfo: aquí promueven el intercambio comercial, principalmente de hidrocarburos, así como de energías renovables,

infraestructura, manejo de recursos hídricos, agroindustria, turismo, y promoción de inversión en recursos estratégicos (RR. EE., s.f.-d).

Lazos pasados y presentes. En conjunto, la línea de frontera del Perú con respecto a sus colindantes tiene una longitud de 7,073 km, así como una línea costera de 3,130 km por el lado del océano Pacífico (INEI, 2017a). Todas las fronteras están establecidas, siendo la última la delimitación de la frontera marítima con Chile (RR. EE., 2015). En el ámbito Sudamérica, las fronteras de los diferentes países están establecidas, solo estando pendiente la demanda ante la corte de La Haya de Bolivia a Chile, quien reclama una salida soberana al mar. Los lazos pasados resaltantes del Perú con los países vecinos datan desde la época de la Guerra por la Independencia, para luego dar inicio a diversas guerras por intereses económicos y territoriales. Estas guerras significaron para el Perú una pérdida de territorio, siendo el último conflicto bélico con el Ecuador en 1995, el cual se encuentra superado. Perú debe mantener una fuerza armada operativa, porque si bien mantiene límites definidos cuenta con grandes reservas de recursos naturales que para otras naciones pueden ser de interés estratégico.

Según la política exterior, en lo relacionado a asuntos económicos globales, Perú a octubre del 2016, contó con 18 Tratados de Libre Comercio (TLC) que involucran a 52 países: (a) Comunidad Andina: Colombia, Ecuador, y Bolivia; (b) Cuba; (c) MERCOSUR (i.e., Brasil, Argentina, Uruguay, y Paraguay); (d) Chile; (e) Canadá; (f) EE. UU.; (g) Singapur; (h) China; (i) Corea; (j) Tailandia; (k) México; (l) Japón; (m) Panamá; (n) Área Europea de Libre Comercio (EFTA, por sus siglas en inglés) (i.e., Suiza, Noruega, Islandia, y Liechtenstein); (o) Unión Europea (i.e., Bélgica, Bulgaria, República Checa, Dinamarca, Alemania, Estonia, Irlanda, Grecia, España, Francia, Italia, Chipre, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Hungría, Malta, Países Bajos, Austria, Polonia, Portugal, Rumanía, Eslovenia, Eslovaquia, Finlandia, Suecia, y el Reino Unido); (p) Costa Rica; (q) Venezuela; y (r)

Alianza del Pacífico (i.e., Colombia, Chile, y México). Asimismo, Perú ha suscrito acuerdos bilaterales y plurilaterales con nuevos socios comerciales que aún están en proceso de perfeccionamiento interno y son: (a) Guatemala; (b) Honduras; y (c) Tratado de Asociación Transpacífico (TPP), integrado por Australia, Brunéi Darussalam, Canadá, Chile, EE. UU., Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Singapur, y Vietnam (RR. EE., 2016).

Por otro lado, se encuentran en negociación cuatro acuerdos comerciales bilaterales con Turquía, El Salvador, Nicaragua, y Cuba. También se espera iniciar en los próximos meses negociaciones para suscribir acuerdos comerciales con la India e Indonesia. Perú deberá negociar un nuevo acuerdo comercial para que las relaciones comerciales no se vean afectadas por la separación del Reino Unido con la Unión Europea. También tiene interés en negociar un acuerdo comercial con la Unión Económica Euroasiática conformada por Rusia, Bielorrusia, Kazajstán, Armenia, y Kirguistán. Finalmente, existen acercamientos y mecanismos de negociación con los Estados Árabes del Golfo, esquema de integración que comprende a Arabia Saudita, Bahrein, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Omán, y Qatar (RR. EE., 2016).

Contrabalance de intereses. El Perú históricamente tuvo conflictos bélicos de mayor trascendencia con países vecinos: el primero con Chile en la denominada guerra del Pacífico (1879 a 1883) que significó la pérdida del territorio de Arica, el segundo con Ecuador en 1941 conocido como la guerra del 41, y el último llamado la guerra del Cenepa de 1996. Estas guerras tuvieron como origen los intereses económicos y territoriales, que al 2018 ya se encuentran superados y delimitados. En el caso de Bolivia, aún reclama una salida soberana al mar y Brasil aspira acceder al océano Pacífico mediante vías de comunicación internacional. Venezuela atraviesa una crisis social y económica, lo cual compromete su estabilidad económica y desarrollo sostenible. Este caso es de especial cuidado porque es un país productor de petróleo y es de interés para cualquier economía, en especial de los países

desarrollados que cuentan con alta capacidad industrial y poder económico. Además, Perú debe trabajar en reforzar las relaciones comerciales con los países con quienes tiene firmado acuerdos comerciales, como son España, Reino Unido, Chile, EE. UU., entre otros. Estos países representan a los principales inversionistas extranjeros (PROINVERSIÓN, 2017a).

Conservación de enemigos. Perú no tiene enemigos declarados, puesto que mantiene relaciones comerciales pacíficas con todos los países, pero la fuerza armada peruana debe estar alerta para velar por la soberanía e integridad territorial, así como para mantener su capacidad operativa y disuasiva, porque cuenta con una amplia diversidad de recursos que son de interés para cualquier nación. Asimismo, debido a los antecedentes y/o relaciones históricas, el Perú considera como rivales a Chile y Ecuador. Con Chile mantiene una rivalidad comercial, porque es uno de los principales exportadores de productos agrícolas tales como uva, palta, arándano, entre otros. Esta rivalidad es importante porque incentiva al Perú a desplegar acciones orientadas a mejorar su competitividad.

3.1.4 Influencia del análisis en la región Piura

El desempeño económico del Perú en el último decenio ha sido favorable, asimismo las proyecciones económicas para los próximos años son auspiciosas. Para 2018 y 2019 se estimó que la inflación se ubicará por debajo de 2%, y a su vez el PBI en el mismo periodo crecerá 4.0% y 4.2% respectivamente. Este crecimiento será impulsado por la recuperación de la confianza empresarial, porque para el 2018 se prevé que la inversión privada crecerá en 5.5%, así como la inversión pública en la reconstrucción de infraestructura afectada por el fenómeno de El Niño Costero y los Juegos Panamericanos; también el incremento de la exportación, especialmente de los productos no tradicionales de origen agrícola. Todo lo referido tiene un impacto positivo en la región Piura, la inversión en la reconstrucción de la infraestructura afectada por el fenómeno de El Niño Costero está concentrada mayoritariamente en Piura; asimismo es el principal productor y exportador de productos no

tradicionales de origen agrícola como uva, mango, banano, entre otros, por lo que la mayor demanda internacional tendrá un mayor impacto en la región. Finalmente, cuenta con ventajas comparativas que otras regiones no tienen, como son: infraestructura hidráulica, puertos, aeropuertos, así como clima y geografía propicia para desarrollar actividades agrícolas de mayor escala (BCRP, 2018a).

3.2 Análisis Competitivo del País

La competencia es latente en todos los niveles, sectores, u organizaciones; así como en el ámbito global, sin límites ni restricciones. Para determinar la competitividad del Perú, se utilizó el modelo del Diamante de Porter, el cual considera *cuatro ases*, que son: (a) las condiciones de los factores, (b) las condiciones de la demanda, (c) la estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas, y (d) los sectores relacionados y de apoyo (D'Alessio, 2015). El Foro Económico Mundial (FEM) define la competitividad como “el conjunto de instituciones, políticas, y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (p. 21); y en el *Informe de Competitividad Global 2017-2018* del FEM (2017), se evaluaron los factores que impulsan la productividad y crecimiento de 137 países. El primer lugar ocupó Suiza, segundo EE. UU., tercero Singapur, cuarto Holanda, quinto Alemania, sexto Hong Kong, séptimo Suecia, octavo Reino Unido, noveno Japón, y décimo Finlandia. Perú se ubicó en el puesto 72, retrocediendo cinco posiciones con respecto al 2017 y 11 posiciones con respecto al 2013 donde ocupó el puesto 61. En Latinoamérica y el Caribe a Perú lo superaron Chile, Costa Rica; Panamá, México, Colombia, y Jamaica que se ubicaron en los puestos 33, 47, 50, 51, 66, y 70 respectivamente.

Asimismo, según el Ranking de Competitividad Mundial 2018 del Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD, por sus siglas en inglés), Perú en el último decenio, presentó una tendencia desfavorable y en el 2018 ocupó el puesto 54 de 63 países. En el ámbito Latinoamérica, lideró Chile en el puesto 35, seguido por México en el puesto 51

y luego Perú, después Argentina, Colombia, Brasil, y Venezuela que ocuparon los puestos 56, 58, 60, y 63 respectivamente. La evaluación para este ranking de competitividad considera cuatro pilares que se agrupan en 20 factores (cinco factores por cada pilar), que son: (a) *desempeño económico*, donde Perú bajó cinco posiciones del puesto 50 al 55; (b) *eficiencia de Gobierno*, donde bajó cuatro posiciones del puesto 43 al 47; (c) *eficiencia en los negocios*, donde subió cuatro posiciones del puesto 55 al 51; y (d) *infraestructura*, que se mantuvo en el puesto 61 (como se citó en Marquina & Del Carpio, 2018). En general, el Estado peruano debe trabajar en mejorar su competitividad, lo cual genera un efecto positivo convirtiendo al Perú en un país más atractivo para la inversión extranjera.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú ocupa un territorio de 128.5 millones de hectáreas, de las cuales 8 millones tienen potencial para el desarrollo agrícola, 18 millones para potencial de pastos, 49 millones con potencial para actividades forestales, y 54 millones son áreas protegidas. La costa cuenta con 52 valles y las ciudades más importantes son Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica, y Tacna. La sierra se extiende por la cordillera de los Andes y las ciudades más grandes son Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz, y Cajamarca. La selva es la región de bosques donde alberga amplia diversidad de flora, fauna, ríos navegables, petróleo, y gas; siendo sus dos ciudades más importantes Iquitos y Pucallpa. Perú es un país megadiverso en bosques naturales, ocupando en el ámbito mundial el noveno lugar y en Sudamérica el segundo lugar, además de poseer el río más extenso y caudaloso del mundo como es el Amazonas y 4,400 especies de plantas nativas, que son destacadas por sus propiedades alimenticias, medicinales, aromáticas, entre otros (PROINVERSIÓN, s.f.).

Según el Índice de Facilidad para Hacer Negocios 2018, Perú en el ámbito Sudamérica, se ubicó en el segundo lugar y fue superado por Chile. En el ámbito mundial se ubicó en el puesto 58 y Chile en el puesto 55, según el BM (como se citó en PROINVERSIÓN, 2018a), como se muestra en la Figura 9. Asimismo, según las principales

clasificadoras de riesgo, Perú se posicionó en el ámbito Sudamérica como el segundo mejor país para invertir, superando a países como México, Colombia, y Brasil, según Standard & Poor's, Fitch Ratings, y Moody's (como se citó en PROINVERSIÓN, 2018b), como se muestra en la Tabla 21. En Latinoamérica y el Caribe la inversión extranjera directa (IED) en 2016 alcanzó un valor de US\$167,180 millones y desde el 2011 ha presentado una tendencia decreciente, de los cuales Perú tuvo una participación de 4%, según la Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe (CEPAL; como se citó en PROINVERSIÓN, 2017b), como se muestra en la Tabla 22.

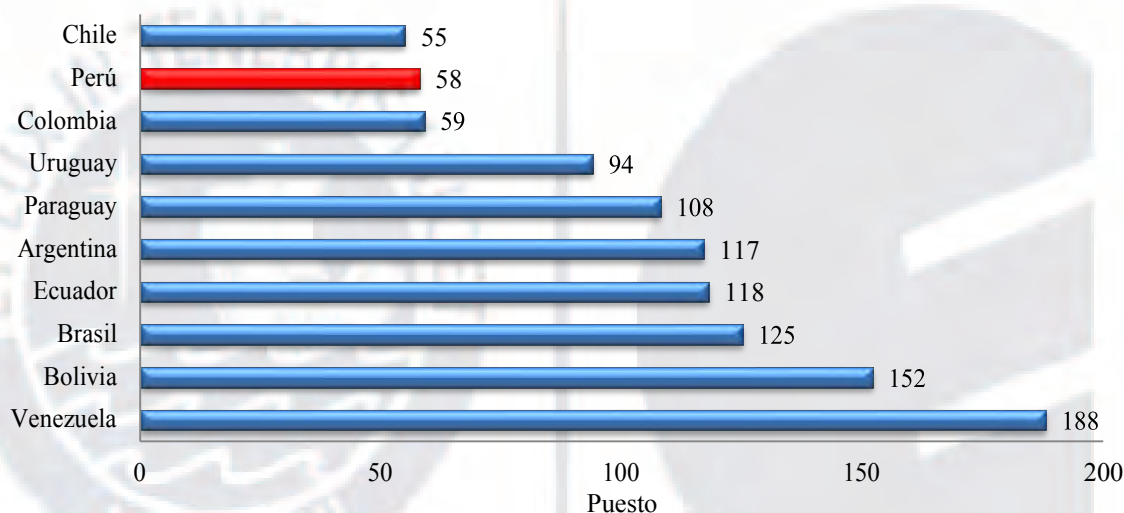


Figura 9. Índice de Facilidad para Hacer Negocios en Sudamérica 2018. Adaptado de “Doing Business,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN), 2018a. Recuperado de <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=7171&sec=1>

Tabla 21

Calificación de Grado de Inversión

País	S&P	Fitch	Moody's
Chile	A+	A	Aa3
Perú	BBB+	BBB+	A3
México	BBB+	BBB+	A3
Colombia	BBB-	BBB	Baa2
Brasil	BB-	BB-	Ba2
Bolivia	BB-	BB-	Ba3
Argentina	B+	B	B2
Ecuador	B-	B	B3

Nota. La calificación corresponde a la última publicada por cada empresa calificadoras. Las fechas de publicación fluctúan entre julio del 2017 y mayo del 2018. Adaptado de “Riesgo Soberano,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN), 2018b. Recuperado de <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5794&sec=1>

Tabla 22

Ingresos de Inversión Extranjera Directa en Latinoamérica y el Caribe (Millones US\$)

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sudamérica	135,957	168,689	170,153	134,545	150,895	131,724	118,219
Brasil	88,452	101,158	86,607	69,181	96,895	74,694	78,929
México	21,035	23,792	17,101	46,597	29,296	34,878	32,113
Colombia	6,430	14,648	15,039	16,209	16,163	11,732	13,593
Chile	16,153	24,374	30,562	21,092	24,011	20,469	12,225
Perú	8,455	7,341	11,788	9,800	4,441	8,272	6,863
Argentina	11,333	10,840	15,324	9,822	5,065	11,759	4,229
Uruguay	2,289	2,504	2,536	3,032	2,188	1,279	953
Ecuador	166	644	568	727	772	1,322	744
Bolivia	643	859	1,060	1,750	657	555	410
Paraguay	462	581	697	252	382	260	274
Venezuela	1,574	5,740	5,973	2,680	320	1,383	-
Centroamérica	6,309	9,061	9,230	10,495	11,655	11,412	11,971
Panamá	2,363	3,132	2,980	3,943	4,459	4,494	5,209
Costa Rica	1,907	2,733	2,696	3,205	3,195	3,145	3,180
Guatemala	806	1,026	1,245	1,295	1,389	1,221	1,181
Honduras	969	1,014	1,059	1,060	1,417	1,204	1,139
Nicaragua	490	936	768	816	884	950	888
El Salvador	-226	218	484	176	311	399	374
El Caribe	5,121	5,393	4,635	3,880	6,843	5,129	4,878
República Dominicana	2,024	2,277	3,142	1,991	2,209	2,205	2,407
Jamaica	228	218	413	545	582	925	790
Bahamas	1,097	1,409	1,034	1,133	1,599	408	522
Barbados	446	458	313	56	559	69	228
Surinam	-248	70	174	188	164	279	222
Antigua y Barbuda	101	68	138	101	155	154	146
Haití	178	119	156	161	99	106	105
San Vicente y las Granadinas	97	86	115	160	110	121	104
Santa Lucía	127	100	78	95	93	95	97
Saint Kitts y Nevis	119	112	110	139	120	78	69
Granada	64	45	34	114	38	61	63
Guyana	198	247	294	214	255	122	58
Belice	97	95	189	95	153	65	33
Dominica	43	35	59	25	35	36	33

Nota. Adaptado de “Inversión Extranjera: Ingresos de Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe - CEPAL 1997 - 2016 (Millones US\$),” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN), 2017b.

Recuperado de

https://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/ESTADISTICAS_IED/1_6_%20Ingresos%20de%20IED%20CEPAL%202016.xls

El desempeño económico del Perú desde 2009 hasta 2019 presentó un saldo positivo y proyección aceptable. Su crecimiento histórico promedio anual desde 2009 hasta 2017 fue de 4.4%, siendo el año de mayor crecimiento el 2010 con 8.5% y para 2018 y 2019 se proyectan crecimientos de 4.0% y 4.20% respectivamente. La demanda interna presentó un comportamiento similar al del PBI. Desde 2009 hasta 2017 la demanda promedio anual fue de 4.6%, presentando en 2010 el valor más alto que fue de 14.9%, y para 2018 y 2019 se estima una demanda de 4.2% y 4.4% respectivamente (BCRP, 2018a), como se muestra en la Figura 10.

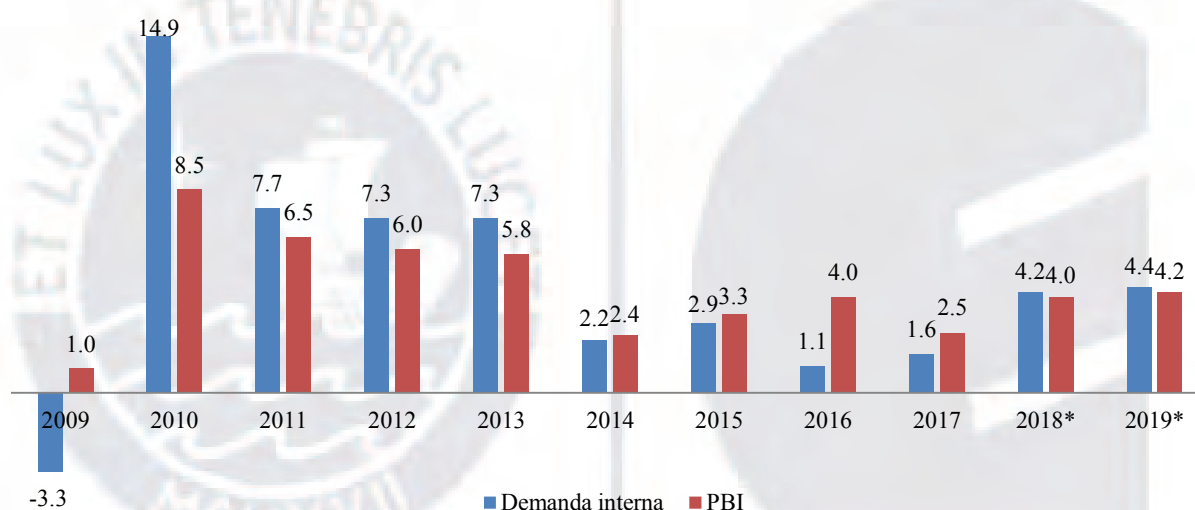


Figura 10. Perú: Demanda interna y PBI 2009-2019 (variación porcentual real).

*Proyección. Adaptado de “Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2018-2019 (Reporte de Inflación)”; por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018a. Lima, Perú: Autor.

Asimismo como se muestra en la Tabla 23, las actividades que emplearon la mayor proporción de la PEA ocupada fueron la agricultura, pesca, y minería, que en conjunto ascendió al 27% en el 2016, además estas mostraron un ritmo de crecimiento promedio anual de 1.5% en el periodo 2012-2016. El crecimiento del valor de las exportaciones agrícolas es importante porque se traduce en la generación de mayor cantidad de puestos de trabajo para el país. La segunda actividad que generó PEA ocupada fue el comercio, que ascendió al 18% en 2016, pero su ritmo de crecimiento no es alentador debido a que mostró un crecimiento promedio anual de solo 0.3% en el periodo 2012-2016 (INEI, 2017i).

Tabla 23

Población Económicamente Activa Ocupada por Actividad 2012-2016

PEA ocupada por actividad	2012	2013	2014	2015	2016
Total	15,542.7	15,682.9	15,796.8	15,919.2	16,197.1
Agricultura, pesca, y minería	4,041.3	4,054.2	4,113.9	4,283.2	4,292.6
Comercio	2,938.0	3,008.3	3,007.1	2,889.7	2,965.0
Manufactura	1,625.5	1,588.0	1,506.4	1,501.7	1,541.7
Transportes y comunicaciones	1,190.2	1,205.7	1,270.0	1,314.6	1,361.7
Construcción	918.0	975.7	1,014.4	1,043.6	997.3
Otros servicios ^a	4,829.7	4,851.0	4,885.0	4,886.5	5,038.8

Nota. Adaptado “Empleo: Población Económicamente Activa Ocupada: Población Económicamente Activa Ocupada, según Ramas de Actividad y Ámbito Geográfico,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017i.

Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd15.xls

^aOtros servicios lo componen las ramas de actividad de electricidad, administración pública, Defensa, planes de seguridad social, hoteles y restaurantes, inmobiliarias y alquileres, enseñanza, gas, y agua, intermediación financiera, actividades de servicios sociales y de salud, otras actividades de servicio comunitarias, sociales y personales, y hogares privados con servicio doméstico.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Según el BCRP (2017), la inflación del Perú se mantuvo dentro del rango meta y en el 2017 fue de 1.36%, el más bajo valor desde 2009. Por otro lado, el valor de la balanza comercial del Perú en el periodo 2012-2017 presentó en promedio un saldo positivo anual de US\$1,771 millones, siendo 2012 y 2017 los años de mayor crecimiento que superaron los US\$6,000 millones. Los años 2014 y 2015 presentaron un saldo negativo de -US\$1,509 y -US\$2,916 millones respectivamente. El valor de las exportaciones en general desde 2012 hasta 2017 disminuyó en -6%, influenciado principalmente por la reducción del valor de las exportaciones de los productos tradicionales que bajó en -8%. La caída del valor de las exportaciones en general fue mitigada por el incremento del valor la exportación de los productos no tradicionales que se incrementaron en 4%, como se muestra en la Tabla 24. Asimismo, en la Tabla 25 se muestra el valor de las exportaciones de los productos agropecuarios, que constituyó el 44% del total de productos no tradicionales, y que durante el periodo 2012-2017 creció en un 66%. Ello fue influenciado principalmente por la mayor demanda de productos agrícolas como uva, mango, y banano que pertenecen a la gama hortofrutícola.

Tabla 24

Perú: Balanza Comercial 2012-2017 (Millones US\$)

Detalle	2012	2013	2014	2015 1/	2016 /1	2017 ^a
Exportaciones	47,411	42,861	39,533	34,414	37,020	44,918
Productos tradicionales	35,869	31,553	27,686	23,432	26,137	33,124
Productos no tradicionales	11,197	11,069	11,677	10,895	10,782	11,663
Otros	345	238	171	88	100	130
Importaciones	41,018	42,356	41,042	37,331	35,132	38,652
Bienes de consumo	8,252	8,843	8,899	8,754	8,614	9,334
Insumos	19,273	19,528	18,797	15,911	15,140	17,950
Bienes de capital	13,347	13,664	12,911	12,002	11,113	11,207
Otros bienes	145	321	435	664	264	161
Balanza comercial	6,393	504	-1,509	-2,916	1,888	6,266

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017, p. 211. Lima, Perú: Autor.

^aPreliminar.

Tabla 25

Perú: Valor FOB de las Exportaciones por Grupo de Productos 2012-2017 (Millones US\$)

Detalle	2012	2013	2014	2015 ^a	2016 ^a	2017 ^a
Productos tradicionales	35,869	31,553	27,686	23,432	26,137	33,124
Mineros	27,467	23,789	20,545	18,950	21,777	27,159
Petróleo y gas natural	4,996	5,271	4,562	2,302	2,213	3,358
Pesqueros	2,312	1,707	1,731	1,457	1,269	1,788
Agrícolas	1,095	786	847	723	878	820
Productos no tradicionales	11,197	11,069	11,677	10,895	10,782	11,663
Agropecuarios	3,083	3,444	4,231	4,409	4,702	5,114
Químicos	1,636	1,510	1,515	1,406	1,342	1,380
Sidero-metalúrgicos y joyería	1,301	1,320	1,149	1,081	1,084	1,270
Textiles	2,177	1,928	1,800	1,331	1,196	1,268
Pesqueros	1,017	1,030	1,155	933	909	1,045
Minerales no metálicos	722	722	664	698	640	586
Metal-mecánicos	545	544	581	533	445	511
Papeles	272	267	246	202	193	219
Maderas	166	160	170	151	129	120
Otros ^b	277	143	165	151	143	150
Otros ^c	345	238	171	88	100	130
Total exportaciones	47,411	42,861	39,533	34,414	37,020	44,918

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017, p. 212. Lima, Perú: Autor.

^aPreliminar. ^bIncluye pieles y cueros y artesanías, principalmente. ^cComprende la venta de combustibles y alimentos a naves extranjeras y la reparación de bienes de capital.

Al cierre del ejercicio 2017, respecto al valor de la exportación de productos no tradicionales agrícolas, en primer lugar se destaca a la uva con US\$653 millones, segundo lugar al aguacate o palta con US\$581 millones, en tercer lugar a los espárragos con US\$410 millones, en cuarto lugar los arándanos con US\$362 millones, los mangos y mangostanes al noveno lugar con US\$192 millones, y en decimotercer lugar los bananos con US\$149 millones (SUNAT, 2018a).

La demanda de los productos agrícolas en el mercado internacional ha crecido sostenidamente porque goza de características organolépticas que le permiten mantener una ventaja competitiva única y diferenciadora. Asimismo, los 10 principales destinos de las exportaciones peruanas son China, EE. UU., Suiza, Corea del Sur, India, Japón, España, Brasil, Canadá, y Países Bajos, que en conjunto adquieren el 72% del valor de las exportaciones (SUNAT, 2018a).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En Perú la entidad técnica encargada de promover la inversión es la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSION), que al 2017 obtuvo un aporte de inversión extranjera de US\$25,684 millones. Las inversiones provienen principalmente de cinco países que en conjunto representan el 66%, siendo liderado por España que abarca el 18% del total de la inversión obtenida, Reino Unido con el 17%, Chile con el 15%, EE. UU. con el 11%, y Países Bajos con el 6%. En general, las actividades económicas con mayor inversión extranjera son la minería, comunicaciones, finanzas, y energía que en conjunto representan el 74% del total (PROINVERSIÓN, 2017a), como se muestra en la Tabla 26. Finalmente, según la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (RCC), el Estado peruano también destinó recursos para esta entidad por un valor de S/25,655 millones, de los cuales el 30% será invertido en la región Piura (RCC, 2017).

Tabla 26

Perú: Saldo de Inversión Directa por País 2010-2017 (Millones US\$)

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
España	4,091.4	4,133.5	4,441.5	4,346.8	4,468.5	4,512.7	4,522.5	4,522.5
Reino Unido	3,943.5	4,298.5	4,314.9	4,314.9	4,336.0	4,336.0	4,336.0	4,336.0
Chile	1,784.6	1,821.0	1,845.1	2,635.0	2,661.1	3,612.4	3,839.1	3,839.1
EE. UU.	2,769.2	2,769.3	2,779.3	2,800.9	2,756.9	2,756.9	2,756.9	2,756.9
Países Bajos	1,520.0	1,532.8	1,532.8	1,532.8	1,532.8	1,532.8	1,532.8	1,532.8
Brasil	1,105.9	1,142.0	1,147.0	1,164.6	1,187.7	1,187.7	1,200.9	1,200.9
Colombia	1,111.3	1,139.7	1,054.2	1,079.1	1,079.1	1,124.1	1,179.1	1,179.1
Canadá	731.0	871.0	1,074.1	1,074.1	1,070.3	1,070.3	1,070.4	1,070.4
Panamá	934.2	935.8	936.9	938.5	945.1	944.8	944.8	944.8
Luxemburgo	272.4	272.4	272.4	541.0	543.3	557.5	557.5	557.5
México	464.8	464.8	476.8	457.0	476.7	487.0	535.0	535.0
Suiza	422.4	436.6	455.0	469.7	487.8	487.8	487.8	487.8
Singapur	365.5	365.5	365.5	365.5	365.5	365.5	365.5	365.5
Islas Bermuda	30.5	38.9	76.8	210.8	293.1	293.1	293.1	293.1
Japón	227.4	234.4	238.4	238.4	238.4	238.4	238.4	238.4
Francia	214.3	220.5	220.5	220.5	220.5	220.5	220.5	220.5
China	147.3	148.3	208.6	208.6	208.6	208.6	208.6	212.2
Alemania	191.5	191.5	191.5	191.5	191.5	191.5	191.5	191.5
Islas Bahamas	183.1	183.1	183.1	183.1	183.1	183.1	183.1	183.1
Bélgica	79.3	79.3	90.6	90.6	177.6	177.6	177.6	177.6
Ecuador	122.2	123.0	145.4	157.2	160.8	160.8	160.8	160.8
Uruguay	160.2	160.2	160.2	160.2	160.2	160.2	160.2	160.2
Italia	119.5	119.5	119.5	119.5	127.0	127.0	127.0	127.0
Islas Caimán	60.1	60.1	81.1	96.1	96.1	96.1	96.1	96.1
Suecia	66.6	66.6	66.6	66.6	66.6	66.6	66.6	66.6
Corea	44.1	44.1	44.1	44.1	44.1	44.1	44.1	44.1
Argentina	30.8	38.8	38.8	38.8	39.7	39.7	39.7	39.7
Portugal	38.6	38.6	38.6	38.6	38.6	38.6	38.6	38.6
Gran Bretaña	24.6	24.6	24.6	24.6	24.6	24.6	24.6	24.6
Liechtenstein	19.3	19.3	19.3	19.3	19.3	19.3	19.3	19.3
Austria	6.2	6.2	6.2	6.2	6.2	6.9	9.9	11.2
Dinamarca	4.8	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3
Venezuela	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4
Australia	6.7	6.7	6.7	7.2	7.3	7.3	7.3	7.3
Nueva Zelanda	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2
Malta	0.0	0.0	0.0	0.0	4.8	4.8	4.8	4.8
Bolivia	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8
Honduras	0.2	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9
Rusia	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6
Finlandia	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3
Otros	2.7	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8
Total general	21,315.4	22,025.7	22,695.0	23,881.0	24,258.1	25,323.5	25,679.4	25,684.2

Nota. Adaptado de “Inversión Extranjera: Saldo de Inversión Extranjera Directa por País de Domicilio 1980-Diciembre 2017 (Millones US\$),” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN), 2017a. Recuperado de https://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/ESTADISTICAS_IED/Saldo%20de%20IED%20en%20el%20Per%20por%20Pa%C3%ADs%20de%20Domicilio_a%20dic%202017.xls

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Perú con la finalidad de promover la investigación, desarrollo, e innovación (I+D+i), ha designado como ente rector al CONCYTEC, para mejorar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, incentivando la participación de diversas organizaciones tanto públicas como privadas en todos los sectores económicos. Para ello, según el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), en la *Agenda de Competitividad 2014-2018*, se plantearon tres metas globales: (a) crecer: incrementar en 15% la productividad media de los trabajadores; (b) formalizar: disminuir en 5% la informalidad laboral; y (c) sostener: disminuir los costos logísticos de 32% a 23% del valor del producto, todo ello con el objetivo de incrementar la competitividad del país para aumentar el empleo formal y el bienestar de la población (CNC, 2014).

3.2.5 Influencia del análisis en la Región Piura

Según el Índice de Competitividad Global 2017-2018, en el ámbito global el Perú se ubicó en el puesto 72, retrocediendo cinco posiciones respecto a la evaluación anterior, en Latinoamérica y el Caribe fue superado por seis países (FEM, 2017). En el Índice de Facilidad para Hacer Negocios 2018, el Perú se ubicó en el puesto 58, siendo superado solo por Chile, según el BM (como se citó en PROINVERSIÓN, 2018a). Asimismo, según el BCRP (2017), el nivel de las exportaciones desde 2012 hasta 2017 bajó en un 5%, siendo los que más descendieron los productos tradicionales en -8% y los no tradicionales crecieron en 4%. Al 2017 los productos tradicionales tuvieron una participación de 74% y los no tradicionales 26%. También la inflación se ha mantenido estable dentro del rango meta del BCRP (2018a), y respecto al saldo total de la inversión extranjera también ha ocurrido lo mismo. Los principales países inversionistas han mantenido tratados comerciales con el Perú, lo cual facilitan el flujo comercial. Por lo tanto, un factor clave a considerar es el crecimiento del valor de las exportaciones de productos agrícolas como uva, mango,

arándano, banano, y otros, lo cual permitirá generar más puestos de trabajo, así como ampliar la frontera agrícola o reconversión del agro. En tanto la región Piura cuenta con alto potencial y condiciones favorables para impulsar el desarrollo de agrícola a mayor escala.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE permite identificar, evaluar, y analizar los factores o eventos externos que impactan a la región Piura. Para ello, en el presente capítulo se examinaron las cinco fuerzas: primero, fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P); segundo, fuerzas económicas y financieras (E); tercero, fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S); cuarto, fuerzas tecnológicas y científicas (T); y quinto, fuerzas ecológicas y ambientales (E) (D'Alessio, 2015).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Perú es un país democrático y las autoridades que son elegidas para un periodo de cinco años, provienen de una elección popular mediante sufragio directo, siendo estas el presidente de la República conjuntamente con sus dos vicepresidentes y 130 congresistas (el cargo de congresista es irrenunciable). Los niveles de Gobierno son tres: (a) Gobierno nacional, integrado por el poder ejecutivo, legislativo, judicial, y entidades autónomas; (b) los Gobiernos regionales, como es el caso de los gobernadores regionales; y (c) los Gobiernos locales, como es el caso de los municipios provinciales, distritales, y los centros poblados (Constitución Política del Perú, 1993). Según la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), el proceso de elecciones para el periodo 2016-2021 se llevó a cabo en dos etapas. La *primera vuelta* fue el 10 de abril de 2016 y debido a que ninguno de los candidatos obtuvo más del 50% de los votos válidos, el 5 de junio de 2016 se realizó la *segunda vuelta* entre los partidos Fuerza Popular (FP) y Peruanos Por el Kambio (PPK). Luego del conteo del 100% de las actas electorales, el resultado final declaró ganador con el 50.12% de los votos válidos, al partido PPK, liderado por Pedro Pablo Kuczynski Godard. Respecto al Congreso de la

República, de los 130 escaños, FP obtuvo 73, Frente Amplio por Justicia, Vida, y Libertad 20, PPK 18; Alianza Para el Progreso del Perú nueve; Alianza Popular y Acción Popular con cinco escaños cada uno; por lo que la mayoría dominante y absoluta del congreso fue el partido FP (ONPE, 2016).

El presidente electo Pedro Pablo Kuczynski Godard asumió el cargo el 28 de julio de 2016, luego debido a una crisis política renunció al cargo de presidente, el cual fue aceptado por el Congreso de la República el 24 de marzo de 2018 (Resolución Legislativa N° 008-2017-2018-CR, 2018); por lo que, según lo establecido en la *Constitución Política del Perú*, asumió el cargo de presidente el primer vicepresidente Martín Alberto Vizcarra Cornejo y sería quien concluya el mandato presidencial. La crisis política no influyó significativamente en el desenvolvimiento económico del Perú, porque la inflación se mantuvo dentro del rango meta y las proyecciones del PBI para 2018 y 2019 fueron de 4.0% para cada año (BCRP, 2018b). Sin embargo según las proyecciones a junio del 2018, estas indicaron que la inflación continuará dentro del rango meta, al igual que el PBI de 4% para 2018 y proyectan un mayor crecimiento del PBI para 2019 de 4.2% (BCRP, 2018a).

En el ámbito de los Gobiernos regional y local, la elección de las autoridades como gobernadores y consejeros regionales, así como alcaldes provinciales, distritales, y regidores municipales, también se realiza por sufragio directo y el periodo de Gobierno es de cuatro años (Constitución Política del Perú, 1993). Dentro del ámbito del Estado peruano, los Gobiernos locales y regionales corresponden al periodo de Gobierno 2015-2018, por lo que el próximo siete de octubre de 2018 se llevarán a cabo las elecciones donde se elegirá a las nuevas autoridades regionales y locales para el periodo 2019-2022 (Decreto Supremo N°004-2018-PCM, 2018). El cambio de autoridades es relevante, porque relativamente puede significar para algunas regiones o municipios la discontinuidad de sus planes de Gobierno. Finalmente, es importante resaltar la creación de la Autoridad para la Reconstrucción con

Cambios (RCC), que será la entidad encargada de liderar e implementar el plan de reconstrucción en el ámbito nacional, enfocado en las regiones que fueron afectadas por los desastres naturales (Ley 30556, 2017).

Por otro lado, mantener una estabilidad política y gubernamental es fundamental para el desarrollo del país y por ende tener una imagen positiva hacia el mundo. En ese sentido, es importante establecer políticas de Gobierno que cuenten con la participación de los distintos actores de las instituciones políticas y sociales; por ello es importante considerar los seis ejes estratégicos del *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021* (CEPLAN, 2011). Asimismo, en los últimos años, la política de comercio exterior del Perú ha impulsado intensamente la apertura comercial con el fin de insertarse exitosamente en la economía global. También según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), en el *PENX: Plan Estratégico Nacional Exportador 2025*, establece tres objetivos estratégicos, que son: (a) profundizar la internacionalización de empresas, (b) incrementar de manera sostenible y diversificada las exportaciones de bienes y servicios con valor agregado, y (c) mejorar la competitividad del sector exportador; los mismos que se fundamentan en cuatro aspectos como: (a) la internacionalización de la empresa y diversificación de mercados; (b) la oferta exportable diversificada, competitiva, y sostenible; (c) la facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional; y (d) la generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora (MINCETUR, 2015).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El panorama económico mundial es favorable, porque se proyecta que el PBI mundial crecerá en el 2018 en 3.8% y para 2019 continuará con una tendencia de crecimiento, aunque ligeramente menor con 3.7% (BCRP, 2018a). En los últimos 18 años el desempeño económico del Perú ha presentado una tenencia creciente. El PBI en el periodo 2000-2017 creció en 132%, con un incremento promedio anual de 5.0%, siendo los años de mayor

crecimiento 2007, 2008, y 2010, llegando a tasas de crecimiento de 8.5%, 9.1%, y 8.5% anual respectivamente. Asimismo, el PBI per cápita durante el mismo periodo creció en 89% y el crecimiento promedio anual fue de 3.7%, siendo los años de mayor crecimiento 2007 y 2008, llegando a 7.3% y 7.9% respectivamente. A su vez, la inflación se mantuvo relativamente estable y el promedio anual fue de 2.8%. Finalmente, las exportaciones crecieron en 546% y las importaciones en 425% en el periodo en mención. La balanza comercial desde 2016 hasta 2017 fue positiva, ascendiendo a US\$1,888 millones y US\$6,266 millones respectivamente (BCRP, 2017), como se muestra en la Tabla 27. Para 2018 y 2019 se estima un crecimiento de PBI de 4.0% y 4.2% respectivamente (BCRP, 2018a).

Tabla 27

Perú: Evolución de Indicadores Económicos 2000-2017 (Precios de 2007)

Año	PBI (millones S/)	PBI per cápita (S/)	Inflación	Valor (millones US\$)		
				Exportación de bienes	Importación de bienes	Balanza comercial
2000	222,207	8,552	3.7	6,955	7,358	-403
2001	223,580	8,480	-0.1	7,026	7,204	-179
2002	235,773	8,817	1.5	7,714	7,393	321
2003	245,593	9,061	2.5	9,091	8,205	886
2004	257,770	9,387	3.5	12,809	9,805	3,004
2005	273,971	9,851	1.5	17,368	12,082	5,286
2006	294,598	10,465	1.1	23,830	14,844	8,986
2007	319,693	11,224	3.9	28,094	19,591	8,503
2008	348,923	12,112	6.7	31,018	28,449	2,569
2009	352,584	12,103	0.2	27,071	21,011	6,060
2010	382,380	12,979	2.1	35,803	28,815	6,988
2011	407,052	13,661	4.7	46,376	37,152	9,224
2012	431,273	14,311	2.6	47,411	41,018	6,393
2013	456,449	14,978	2.9	42,861	42,356	504
2014	467,433	15,169	3.2	39,533	41,042	-1,509
2015	482,890	15,501	4.4	34,414	37,331	-2,916
2016	502,341	15,951	3.2	37,020	35,132	1,888
2017	514,927	16,173	2.8	44,918	38,652	6,266

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017, p. 190. Lima, Perú: Autor.

El PBI de Perú a precios reales de 2007 en el último decenio presentó un crecimiento positivo, habiéndose incrementado desde 2008 hasta 2017 en 48%. Sin embargo, el comportamiento del sector productivo ha sido variado: el sector agropecuario creció en 32%, con un promedio anual de 3% y dentro de este grupo el sector agrícola creció 26% y pecuario 50%. Se debe mencionar que el sector agrícola es más importante dado que tiene una participación del 59%. El sector pesca es el único que disminuyó en -21%, con un promedio anual de 2%, por lo que es importante adoptar medidas que contribuyan a la recuperación del sector. El sector minería e hidrocarburos creció en 44%, y dentro de este sector la minería metálica y no metálica creció en 42%, teniendo una participación del 71%, mientras que el subsector hidrocarburos creció en 31%. El sector de electricidad y agua creció en 58%, construcción en 56%, comercio en 54% y finalmente otros servicios (impuestos a los productos y derechos de importación) creció en 62%. También en el mismo periodo los productos del sector primario crecieron en 31% y tuvieron una participación del 22%, y por otro lado, los sectores no primarios crecieron en 53% y tuvieron una participación de 78% (BCRP, 2017), como se muestra en la Tabla 28.

En cuanto al valor de las exportaciones por actividad económica al 2017, el sector agropecuario mostró un crecimiento en los últimos 10 años y en el 2017 destacó la exportación de los productos tales como: (a) uvas, que creció en 681% y en participación ocupó el segundo lugar con un 16%; (b) paltas, que creció en 698% y se ubicó en el tercer lugar con un participación de 14%; (c) arándanos, que en los últimos cinco años ha crecido en 1,976% y tuvo una participación de 9%; (d) mangos, que creció 202% y tuvo una participación de 5%; (e) bananos orgánicos, que creció en 226% con un participación de 4%; (f) quinua, que creció 2,293% y tuvo una participación de 3%; y finalmente (g) café, que fue el producto que menos creció en los últimos 10 años alcanzando solo un 10% y en el 2017 tuvo una participación de 17% (BCRP, 2017), como se muestra en la Tabla 29.

Tabla 28

Perú: PBI por Sector Productivo 2008-2017 (Millones S/ a Precios 2007)

Detalle	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 ^a	2016 ^a	2017 ^a
Agropecuario ^b	20,600	20,873	21,766	22,658	23,992	24,640	25,028	25,894	26,584	27,279
Agrícola	12,741	12,738	13,075	13,596	14,773	14,926	15,044	15,397	15,668	16,073
Pecuario	4,943	5,228	5,447	5,761	6,086	6,239	6,604	6,950	7,208	7,401
Pesca	2,436	2,352	1,891	2,892	1,960	2,445	1,762	2,042	1,836	1,921
Minería e hidrocarburos ^c	49,599	50,076	50,714	51,043	52,473	55,035	54,554	59,716	69,446	71,659
Minería metálica y no metálica	35,632	34,878	33,929	33,210	34,044	35,494	34,702	40,156	48,662	50,708
Hidrocarburos	5,812	6,808	7,828	8,225	8,310	8,909	9,261	8,199	7,781	7,591
Manufactura	57,354	53,502	59,255	64,330	65,265	68,508	66,047	65,079	64,176	64,014
De procesamiento de recursos primarios	15,062	13,802	13,143	15,243	14,048	15,254	13,828	14,077	13,998	14,260
No primaria	42,292	39,700	46,112	49,087	51,217	53,094	52,308	50,953	50,114	49,655
Electricidad y agua	5,950	6,013	6,501	6,994	7,401	7,804	8,185	8,671	9,307	9,413
Construcción	19,061	20,360	23,993	24,848	28,779	31,356	31,960	30,101	29,154	29,789
Comercio	36,105	35,936	40,420	44,034	47,218	49,984	52,193	54,217	55,199	55,767
Otros servicios ^d	157,818	163,472	177,840	190,253	204,185	216,677	227,703	237,170	246,640	255,086
PBI	348,923	352,584	382,380	407,052	431,273	456,449	467,433	482,890	502,341	514,928
Sectores primarios	87,697	87,103	87,514	91,836	92,472	97,374	95,172	101,729	111,864	115,120
Sectores no primarios	261,226	265,481	294,866	315,216	338,801	359,074	372,260	381,161	390,477	399,808

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017, p. 200. Lima, Perú: Autor.

^aPreliminar. ^bIncluye el sector silvícola. ^cIncluye minería no metálica. ^dIncluye impuestos a los productos y derechos de importación.

Tabla 29

Perú: Total de Exportaciones por Actividad Económica 2008-2017 (Millones US\$)

Sector	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1. Agropecuario ^a	1,567	1,586	2,109	3,153	2,744	2,757	3,293	3,371	3,765	4,089
Café	644	584	887	1,597	1,023	699	733	609	759	706
Uvas	83	136	186	288	366	443	643	709	661	651
Paltas	73	68	85	161	136	184	304	306	397	580
Espárragos frescos	228	251	291	294	343	414	385	421	422	409
Arándanos						17	30	97	243	361
Mangos	63	70	90	115	117	133	138	196	201	192
Bananos orgánicos	46	51	50	65	82	89	119	145	152	149
Quinua	5	7	13	25	32	79	196	145	104	122
Resto	424	419	507	608	645	699	745	742	827	920
2. Pesca	2,048	1,952	2,268	2,846	2,811	2,436	2,522	2,108	1,923	2,533
Harina de pescado	1,413	1,426	1,610	1,780	1,770	1,369	1,335	1,158	999	1,458
Crustáceos y moluscos	366	294	440	685	606	718	838	629	590	671
Conservas de pescado	245	216	190	355	402	303	308	296	306	334
Resto	24	17	29	27	33	45	41	26	28	69
3. Minería e hidrocarburos	21,272	18,681	25,614	33,046	33,709	30,303	26,098	22,267	24,957	31,459
Minería metálica										
Cobre concentrado	4,712	3,956	6,223	7,882	8,488	7,664	6,983	6,638	8,768	12,023
Oro	5,586	6,791	7,745	10,235	10,746	8,536	6,729	6,651	7,386	7,979
Productos de la refinación del petróleo	2,089	1,562	2,298	2,709	3,079	3,355	3,276	1,732	1,659	2,551
Zinc concentrado	1,294	1,123	1,479	1,183	1,043	1,038	1,166	1,203	1,195	2,006
Cobre refinado	2,565	1,919	2,656	2,839	1,980	2,145	1,880	1,514	1,398	1,745
Gas natural			284	1,284	1,331	1,372	786	449	523	772
Hierro	381	298	523	1,030	845	857	647	350	344	427
Zinc refinado	174	110	218	339	310	375	338	305	271	370
Resto	4,471	2,922	4,190	5,544	5,890	4,961	4,293	3,426	3,413	3,585
4. Manufactura	5,729	4,456	5,279	6,661	7,257	6,758	7,058	6,187	5,911	6,274
Productos textiles (hilados, tejidos, prendas, y fibras)	2,031	1,500	1,566	1,996	2,183	1,932	1,805	1,335	1,202	1,272
Elaboración y conservación de frutas, legumbres, y hortalizas	603	496	578	737	733	712	804	825	820	824
Sustancias químicas básicas	354	248	497	720	570	465	414	418	458	475
Aceites y grasas de origen vegetal y animal	392	263	285	353	571	397	490	348	322	397
Productos de plástico	275	221	297	391	456	447	485	410	369	361
Alimentos preparados para animales	62	63	79	104	123	122	151	147	182	244
Cacao y chocolate y de productos de confitería	84	83	97	125	123	153	240	273	300	242
Fundición de metales no ferrosos	151	92	154	185	189	190	221	182	151	234
Molinería y panadería	95	89	112	151	146	148	172	178	189	189
Industria del hierro y acero	174	111	145	146	186	183	169	147	147	156
Manufacturas diversas	109	80	91	100	109	113	116	115	121	153
Artículos de papel y cartón	100	95	101	121	144	156	152	127	112	138
Productos de tocador y limpieza	108	98	110	129	196	184	177	159	128	119
Llantas y cámaras								62	61	64
Otros productos químicos								68	65	63
Abonos								64	57	61
Folletos, libros, y demás impresiones								56	55	52
Insumos de plásticos y caucho sintético								49	39	47
Motores eléctricos, generadores, transformadores, y aparatos de distribución								16	15	19
Otros cables eléctricos y electrónicos								2	3	3
Resto	1,193	1,018	1,167	1,403	1,528	1,558	1,663	1,523	1,411	1,471
5. No clasificadas	212	244	278	366	544	377	391	394	364	432
6. Total	30,828	26,918	35,549	46,072	47,066	42,631	39,362	34,327	36,919	44,787

Nota. Adaptado de "Memoria Anual 2017," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017, p. 213. Lima, Perú: Autor.

^aIncluye la silvicultura.

Asimismo, el valor de las exportaciones en el ámbito mundial desde 2013 hasta 2017 disminuyó en -7%, siendo el primer país exportador del mundo China, que en el mencionado periodo creció en 3% y en el ámbito global al 2017 tuvo una participación del 13%. El segundo país fue EE. UU. cuyo valor de sus exportaciones en el mismo horizonte disminuyó en -2% y su participación en el ámbito global en el 2017 fue del 9%. El tercer país fue Alemania, que en este caso su variación fue de 0% y en el ámbito global tuvo una participación de 9%, y en cuarto lugar Japón, que decreció en -2% en el periodo 2013-2017, y al 2017 tuvo una participación de 4%. Perú en el ranking exportador se ubicó en el puesto 53 (ITC, 2018a), como se muestra en la Tabla 30. De acuerdo con el Centro de Comercio Internacional (ITC, por sus siglas en inglés), el valor de las importaciones en el ámbito mundial desde 2013 hasta 2017 disminuyó en -6%, sin embargo en el 2017 mostró una recuperación llegando a US\$17,836 billones. Los cinco principales países importadores en el mundo son EE. UU. con una participación de 14%, seguido por China con 10%, luego Alemania con 7%, y Japón y Reino Unido con una participación de 4% cada uno respectivamente. Perú en el ranking de importaciones, se ubicó en el puesto 56 (ITC, 2018b), como se muestra en la Tabla 31.

El valor de las importaciones mundiales de uvas frescas o secas, incluido las pasas, al 2017 ascendió a US\$10,980 millones, donde los cinco principales importadores fueron EE. UU., Países Bajos, Reino Unido, y China, que representaron el 46% del valor de las importaciones con un crecimiento constante, destacando entre este grupo a EE. UU., quien obtuvo una participación de 16% (ITC, 2018c), como se muestra en la Tabla 32. Para Perú, esta demanda es considerada una oportunidad, debido a su crecimiento sostenido en los últimos cinco que equivale a 1.2%. En cuanto al valor de las exportaciones de este producto en el ámbito mundial, durante el 2017 ascendió a US\$10,063 millones, del cual el principal abastecedor es Chile, quien debido a su programa de mejoramiento genético para el

desarrollo de nuevas variedades de uva de mesa, ha logrado abarcar la primera posición en el ranking de exportaciones mundiales (Instituto de Investigaciones Agropecuarias [INIA], s.f.). Esto último representa una amenaza para la producción agrícola de la uva en el Perú; debido a que brinda al mercado un producto diferenciado con mayor valor, lo cual podría reducir la participación de mercado del Perú (ITC, 2017d), como se muestra en la Tabla 33.

Tabla 30

Total de Exportaciones del Mundo (Billones US\$)

Exportador	2013	2014	2015	2016	2017
Mundo	18,975	18,974	16,499	16,011	17,581
China	2,209	2,342	2,273	2,098	2,272
EE. UU.	1,578	1,620	1,502	1,451	1,547
Alemania	1,451	1,498	1,329	1,341	1,450
Japón	715	690	625	645	698
Países Bajos	672	673	571	571	652
República de Corea	560	573	527	495	574
Hong Kong, China	535	524	511	517	550
Francia	569	569	495	489	523
Italia	518	530	457	462	503
Reino Unido	548	511	466	411	444
Bélgica	512	472	398	398	430
Canadá	457	475	409	389	421
México	380	397	381	374	409
Singapur	410	410	347	338	373
Rusia	527	498	344	285	359
España	311	319	278	282	320
Taipei Chino	305	313	280	280	318
Suiza	358	311	292	305	299
India	337	318	264	260	296
Vietnam	132	150	162	177	254
Tailandia	229	228	211	214	236
Australia	256	253	191	190	230
Polonia	204	214	194	196	221
Arabia Saudita	375	342	201	179	220
Brasil	242	225	191	185	218
Resto del mundo	4,588	4,520	3,601	3,480	3,765

Nota. Adaptado de “Lista de los Exportadores para el Producto Seleccionado: Producto: Total-Todos los Productos,” por el Centro de Comercio Internacional (ITC), 2018a. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas: Datos Comerciales Mensuales, Trimestrales, y Anuales. Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||TOTAL||2|1|1|2|2|1|2|1|1

Tabla 31

Total de Importaciones del Mundo (Billones US\$)

Importador	2013	2014	2015	2016	2017
Mundo	18,956	18,965	16,632	16,165	17,836
EE. UU.	2,327	2,411	2,313	2,275	2,409
China	1,950	1,959	1,680	1,588	1,841
Alemania	1,187	1,215	1,058	1,061	1,174
Japón	833	812	626	607	672
Reino Unido	657	694	630	636	640
Francia	674	670	564	560	612
Hong Kong, China	621	601	559	547	590
Países Bajos	590	590	512	505	574
República de Corea	516	526	437	406	478
Italia	479	474	411	405	451
India	466	459	391	357	444
Canadá	462	463	420	403	433
México	381	400	395	387	420
Bélgica	489	453	371	373	406
España	332	351	305	303	351
Singapur	373	366	297	292	328
Suiza	321	275	253	269	268
Taipéi Chino	270	274	228	231	260
Vietnam	132	148	166	175	236
Turquía	252	242	207	199	234
Rusia	315	287	183	182	228
Tailandia	251	228	202	196	225
Australia	233	229	201	189	221
Polonia	206	217	190	189	218
Emiratos Árabes Unidos	295	299	287	271	204
Resto del mundo	4,345	4,324	3,746	3,560	3,918

Nota. Adaptado de “Lista de los Importadores para el Producto Seleccionado: Producto: Total-Todos los Productos,” por el Centro de Comercio Internacional (ITC), 2018b. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas: Datos Comerciales Mensuales, Trimestrales, y Anuales. Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||TOTAL||2|1|1|1|2|1|2|1|1

Tabla 32

Principales Importadores de Uvas, Frescas, o Secas, Incluidas las Pasas 2013-2017 (Miles US\$)

Importador	2013	2014	2015	2016	2017
Mundo	10'486,092	10'728,209	10'165,933	10'306,229	10'979,975
EE. UU.	1'401,278	1'377,050	1'571,602	1'628,762	1'753,381
Países Bajos	1'085,979	1'128,548	943,670	902,722	986,713
Reino Unido	947,112	1'021,087	894,326	890,800	859,080
Alemania	897,061	908,084	843,116	840,926	855,617
China	552,703	641,158	637,203	684,936	632,876
Hong Kong, China	412,758	462,668	447,369	466,235	501,450
Canadá	512,292	500,026	496,421	493,080	482,814
Rusia	576,934	451,372	313,146	233,254	435,402
Francia	300,538	290,856	263,515	269,875	296,520
Vietnam	44,795	46,268	45,614	52,545	278,123
Resto del mundo	3'754,642	3'901,092	3'709,951	3'843,094	3'897,999

Nota. Adaptado de “Lista de los Importadores para el Producto Seleccionado: Producto: 0806 Uvas, Frescas, o Secas, Incluidas las Pasas,” por el Centro de Comercio Internacional (ITC), 2018c. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas: Datos Comerciales Mensuales, Trimestrales, y Anuales. Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0806||4|1|1|2|1|2|1|1

Tabla 33

Principales Exportadores de Uva Fresca o Secas Incluyendo Pasas 2013-2017 (Miles US\$)

Exportador	2013	2014	2015	2016	2017
Mundo	9'762,224	9'960,339	9'551,836	9'740,361	10'062,958
Chile	1'757,586	1'680,042	1'484,366	1'517,016	1'348,004
EE. UU.	1'470,770	1'438,796	1'246,622	1'239,476	1'211,219
Países Bajos	836,319	792,084	725,736	757,492	889,197
Italia	818,648	760,220	722,036	747,580	861,878
China	351,951	433,168	818,776	725,849	764,564
Perú	442,940	642,379	709,124	660,546	654,627
Sudáfrica	519,269	580,669	655,314	535,281	640,402
Turquía	677,958	678,884	570,408	530,688	603,982
Hong Kong, China	282,342	322,528	345,284	356,811	365,318
España	318,086	347,491	334,250	324,918	323,410
Resto del mundo	17'238,093	17'636,600	17'163,752	17'136,018	17'725,559

Nota. Adaptado de “Lista de los Exportadores para el Producto Seleccionado: Producto: 0806 Uvas, Frescas, o Secas, Incluidas las Pasas,” por el Centro de Comercio Internacional (ITC), 2018d. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas: Datos Comerciales Mensuales, Trimestrales, y Anuales. Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0806||4|1|1|2|1|2|1|1

El valor de las importaciones mundiales de arándano desde 2013 hasta 2017 creció en un promedio anual de 15.5%, siendo los cinco principales importadores mundiales EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá, que en conjunto representaron el 72%, siendo EE. UU. el principal importador, representando una participación de 35% (ITC, 2018e), como se muestra en la Tabla 34. Por otro lado, el valor de las exportaciones de este producto durante el mismo periodo se incrementó en 62%, siendo los principales exportadores Chile que también creció 5% y en el 2017 tuvo una participación de 19%. En segundo lugar se ubicó Perú, que a su vez creció en 1980% y al 2017 tuvo una participación de 15%, y en tercer lugar se ubicó España, que también creció en 110% y al 2017 tuvo una participación de 13% (ITC, 2018f), como se muestra en la Tabla 35. En Perú, especialmente en la zona norte, se cuenta con geografía y clima favorable para el cultivo de arándano, lo cual permitirá ampliar la producción e incrementar las exportaciones.

Tabla 34

Importación de Arándanos Rojos, Mirtilos, y demás Frutos del Género Vaccinium, Frescos 2013-2017 (Miles US\$)

Importador	2013	2014	2015	2016	2017
Mundo	1'554,784	1'798,832	1'997,797	2'370,749	2'761,567
EE. UU.	610,330	675,748	796,366	827,678	970,088
Reino Unido	181,941	197,441	220,724	338,568	337,392
Países Bajos	90,298	154,799	168,831	224,230	270,846
Alemania	90,238	109,145	127,297	147,705	213,755
Canadá	201,565	186,032	167,394	189,620	187,615
China	16,914	40,812	68,613	78,517	103,381
España	20,738	36,532	45,816	61,170	91,785
Noruega	55,014	48,725	37,862	44,703	54,788
Hong Kong, China	21,485	29,854	26,925	49,746	50,757
Francia	20,562	21,031	28,036	40,870	49,861
Resto del mundo	245,699	298,713	309,933	367,942	431,299

Nota. Adaptado de “Lista de los Importadores para el Producto Seleccionado: Producto: 081040 Arándanos Rojos, Mirtilos, y demás Frutos del Género Vaccinium, Frescos,” por el Centro de Comercio Internacional (ITC), 2018e. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas: Datos Comerciales Mensuales, Trimestrales, y Anuales. Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||081040|||6|1|1|1|2|1|2|1|1

Tabla 35

*Exportación de Arándanos Rojos, Mirtilos, y demás Frutos del Género Vaccinium, Frescos
2013-2017 (Miles US\$)*

Exportador	2013	2014	2015	2016	2017
Mundo	1'502,219	1'714,329	1'849,549	2'274,779	2'430,684
Chile	439,597	528,856	528,563	647,107	461,675
Perú	17,386	30,230	97,187	241,256	361,613
España	147,817	207,737	231,486	285,365	309,798
Países Bajos	103,238	130,051	155,856	193,270	300,048
EE. UU.	240,243	212,041	181,775	191,835	190,547
Canadá	173,042	162,244	185,929	165,192	162,197
Argentina	86,990	116,580	103,447	124,571	99,906
Marruecos	31,256	42,430	49,259	71,764	96,412
México	18,562	39,862	43,904	65,140	83,787
Polonia	45,093	62,418	69,157	57,063	81,752
Resto del mundo	198,995	181,880	202,986	232,216	282,949

Nota. Adaptado de “Lista de los Exportadores para el Producto Seleccionado: Producto: 081040 Arándanos Rojos, Mirtilos, y demás Frutos del Género Vaccinium, Frescos,” por el Centro de Comercio Internacional (ITC), 2018f. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas: Datos Comerciales Mensuales, Trimestrales, y Anuales. Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||081040||6|1|1|2|2|1|2|1|1

El valor de la importación mundial de la partida de guayabas, mangos, y mangostanes, frescos o secos desde 2013 hasta 2017 creció en 26%, teniendo un crecimiento promedio anual de 5.9%, lo que proyecta un crecimiento sostenido en su demanda. El primer país importador es EE. UU., que en el referido periodo incrementó el valor de sus importaciones en 31% y al 2017 tuvo una participación de 23%. En segundo lugar estuvo Países Bajos, que incrementó el valor de sus importaciones en 15% y tuvo una participación de 15%. En tercer lugar estuvo Alemania, que incrementó el valor de sus importaciones en 50% y tuvo una participación de 7% (ITC, 2017g), como se muestra en la Tabla 36. Asimismo, el valor de las exportaciones en el periodo 2013-2017 creció en 38%, siendo el primer país exportador México, que incrementó el valor de sus exportaciones en 52% y tuvo una participación de 17% del mercado mundial, siendo su ventaja competitiva la estacionalidad de sus cultivos, especialmente en los meses de abril y julio, cuando genera mayor productividad, incrementando el flujo comercial, además de producir mayor variedad de tipos de mango.

De la misma manera en cuanto al valor de las exportaciones en el período 2013-2017, en segundo lugar se encuentra Países Bajos, que creció en 69% y tuvo una participación de 14%; en tercer lugar está Tailandia, que creció en 53% y tuvo una participación de 10%; en cuarto lugar está Brasil, que creció en 39% y tuvo una participación de 7%; y en quinto lugar está Perú, que creció en 45% y tuvo una participación de 7% (ITC, 2017h), como se muestra en la Tabla 37, lo cual es una oportunidad para incrementar su participación. La estacionalidad de exportación se realiza desde noviembre hasta abril, centrándose la producción en la variedad *kent*, que se produce en un 95% y la *haden*, que se produce en un 5%, las cuales se cosechan principalmente en las regiones de Piura y Lambayeque (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2017a). Esta realidad es una oportunidad para la exportación nacional puesto que son considerados mangos *prémium*, lo cual lo convierte en un producto diferenciado. Pero además, la productividad y competitividad de México se convierte en una amenaza puesto que logra desplazar en la participación de mercado al Perú.

Tabla 36

Importación de Guayabas, Mangos, y Mangostanes, Frescos o Secos 2013-2017 (Miles US\$)

Importador	2013	2014	2015	2016	2017
Mundo	2'253,836	2'404,613	2'520,722	2'652,006	2'835,037
EE. UU.	501,521	492,174	544,149	610,554	656,386
Países Bajos	243,485	275,552	274,949	295,855	280,193
Alemania	131,088	161,769	173,765	174,116	197,147
Vietnam	74,182	124,588	69,231	97,220	193,688
Reino Unido	106,157	131,111	163,656	170,770	170,658
China	245,046	177,499	260,582	168,848	166,745
Francia	83,811	103,505	101,116	127,569	132,963
Canadá	92,483	88,832	87,192	87,477	106,450
España	52,215	59,104	65,324	71,177	82,968
Emiratos Árabes Unidos	91,062	100,146	95,158	106,209	78,433
Resto del mundo	632,786	690,333	685,600	742,211	769,406

Nota. Adaptado de “Lista de los Importadores para el Producto Seleccionado: Producto: 080450 Guayabas, Mangos, y Mangostanes, Frescos o Secos,” por el Centro de Comercio Internacional (ITC), 2018g. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas: Datos Comerciales Mensuales, Trimestrales, y Anuales. Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||080450||6|1|1|1|2|1|2|1|1

Tabla 37

Exportación de Guayabas, Mangos, y Mangostanes, Frescos o Secos 2013-2017 (Miles US\$)

Exportador	2013	2014	2015	2016	2017
Mundo	1'929,408	2'157,184	2'185,524	2'399,648	2'661,565
México	299,341	282,377	332,074	378,501	454,873
Países Bajos	221,601	258,158	242,676	299,113	374,609
Tailandia	180,342	199,320	172,973	166,367	275,082
Brasil	147,993	164,211	184,934	180,331	205,456
Perú	132,702	139,347	195,875	199,361	191,772
India	203,419	196,136	183,616	202,565	182,433
España	43,992	76,441	62,809	68,161	85,263
Filipinas	63,391	128,020	91,011	66,865	82,591
China	6,684	8,556	27,567	56,649	70,054
Costa de Marfil	11,864	15,839	15,831	20,701	52,557
Resto del mundo	618,079	688,779	676,158	761,034	686,875

Nota. Adaptado de “Lista de los Exportadores para el Producto Seleccionado: Producto: 080450 Guayabas, Mangos, y Mangostanes, Frescos o Secos,” por el Centro de Comercio Internacional (ITC), 2018h. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas: Datos Comerciales Mensuales, Trimestrales, y Anuales. Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||080450||6|1|1|2|2|1|2|1|1

El valor de las importaciones de plátano en el ámbito mundial desde 2013 hasta 2017 creció en 6% y en promedio anual 1.6%, siendo el primer país importador EE. UU., que incrementó en 9% y tuvo una participación de 18%; el segundo fue Bélgica, que disminuyó en -13% y tuvo una participación de 9%; el tercero fue Rusia, que incrementó en 14% y tuvo una participación de 7%; y el cuarto fue Alemania, aunque disminuyó en -10%, presentó una recuperación en el 2016 y 2017 generando así una participación de 7% (ITC, 2018i), como se muestra en la Tabla 38. Por otro lado, el valor de las exportaciones de plátano, desde 2013 hasta 2017 creció en 25%, siendo el primer país exportador Ecuador, que incrementó en 31% y tuvo una participación de 24%; el segundo fue Filipinas con un incremento de 17% y una participación de 9%; y el tercero fue Bélgica, que disminuyó en -26% y tuvo participación de 8% (ver Tabla 39). Perú ocupó el puesto 17 e incrementó el valor de sus importaciones en 68% y tuvo una participación de 1% y, tiene la oportunidad de ampliar su cuota de mercado (ITC, 2018j). Esta creciente demanda representa una oportunidad nacional para el incremento del valor de sus exportaciones de productos no tradicionales.

Respecto al banano, la República Dominicana ha generado un producto diferenciado a partir del banano orgánico y ello incrementa su valor en el mercado internacional, producto que presentó alta demanda en la Unión Europea consumiendo casi el 50% de su oferta, lo que representa un alto potencial en la demanda internacional para los países productores del banano orgánico puesto que es un producto reconocido y certificado. En el 2015 obtuvo una participación de mercado de 55%, debido a que en este país se han desarrollado métodos de implementación para su mayor productividad, generando así la exportación de más de 240,000 toneladas que equivalen a más de US\$150 millones, concentrando su productividad en las provincias noroccidentales de Valverde, Monte Cristi, Azua, y Barahona (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2017). Este posicionamiento representa para el Perú una amenaza debido a que reduce su participación de mercado en la producción de este fruto y por ende afecta a la demanda internacional, además se convierte en un importante competidor internacional.

Tabla 38

Importación de Plátanos, Incluido Plátanos, Frescos o Secos 2013-2017 (Miles US\$)

Importador	2013	2014	2015	2016	2017
Mundo	14'579,415	15'204,819	14'290,626	14'830,500	15'478,321
EE. UU.	2'528,026	2'563,417	2'597,664	2'668,773	2'756,860
Bélgica	1'594,666	1'511,666	1'165,119	1'229,506	1'395,188
Rusia	996,388	957,741	909,850	999,194	1'140,356
Alemania	1'128,581	1'127,009	981,412	992,331	1'015,737
Japón	816,677	811,322	844,282	923,522	850,756
Países Bajos	316,666	344,203	475,772	520,311	832,039
Reino Unido	840,428	830,261	834,105	831,081	829,267
Francia	557,319	514,099	457,264	455,631	586,686
China	335,913	812,675	775,054	585,607	579,544
Italia	531,054	542,354	482,210	492,755	523,818
Resto del mundo	4'933,697	5'190,072	4'767,894	5'131,789	4'968,070

Nota. Adaptado de “Lista de los Importadores para el Producto Seleccionado: Producto: 0803 Plátanos, Incluido Plátanos, Frescos o Secos,” por el Centro de Comercio Internacional (ITC), 2018i. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas: Datos Comerciales Mensuales, Trimestrales, y Anuales. Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0803||4|1|1|2|1|2|1|1

Tabla 39

Exportación de Plátanos, Incluido Plátanos, Frescos o Secos 2013-2017 (Miles US\$)

Exportador	2013	2014	2015	2016	2017
Mundo	10'116,996	11'026,385	10'053,177	10'773,334	12'660,978
Ecuador	2'332,207	2'590,205	2'820,053	2'742,005	3'045,158
Filipinas	963,412	1'137,316	439,902	618,830	1'128,280
Bélgica	1'418,681	1'335,551	946,780	940,884	1'051,932
Costa Rica	780,183	907,683	835,264	996,815	1'044,313
Colombia	763,859	835,546	802,628	914,937	918,095
Guatemala	651,954	721,443	763,620	848,079	882,341
Países Bajos	278,294	300,173	424,839	458,455	579,867
EE. UU.	458,087	470,247	442,695	431,331	444,955
Costa de Marfil	151,247	139,789	115,792	140,673	372,917
Camerún	83,474	77,075	62,925	65,433	340,528
Resto del mundo	2'235,598	2'511,357	2'398,679	2'615,892	2'852,592

Nota. Adaptado de “Lista de los Exportadores para el Producto Seleccionado: Producto: 0803 Plátanos, Incluido Plátanos, Frescos o Secos,” por el Centro de Comercio Internacional (ITC), 2018j. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas: Datos Comerciales Mensuales, Trimestrales, y Anuales. Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0803||4|1|1|2|2|1|2|1|1

Durante el 2017, visitaron a Perú 4 millones de vacacionistas (i.e., turistas), de los cuales el 59% provinieron de Latinoamérica, el 18% de Europa, el 16% de Norteamérica, y el 6% de Asia y Oceanía. Los turistas de Latinoamérica tuvieron un gasto promedio de US\$506, y proceden generalmente de Chile, Ecuador, y Argentina, visitando preferentemente Tacna, Lima, y Cusco. Los turistas norteamericanos tuvieron un gasto promedio de US\$1,705, y los principales lugares visitados por ellos fueron Lima, Cusco, y Puno. Los turistas europeos realizaron un gasto promedio de US\$1,525, y proceden de Francia, Alemania, España, y Reino Unido, siendo sus lugares preferidos Lima, Cusco, y Puno. Los turistas de Asia y Oceanía gastaron en promedio US\$2,123, y proceden de Australia, Japón, y Corea del Sur, visitando preferentemente Lima, Cusco, Puno, e Ica. Finalmente, el mayor número de turistas corresponde a la generación milenial, seguido por la *baby boom*, y luego por la generación X (PROMPERÚ, 2017a). El mayor crecimiento anual en el 2017 lo

presentó Asia con 15% y seguido por Latinoamérica con 10%. Asimismo desde 2013 hasta 2017 Asia presenta un crecimiento promedio anual de 5%, lo cual evidencia una tendencia creciente en forma sostenida (MINCETUR, 2018), como se muestra en la Tabla 40. Este nicho de mercado asiático muestra una oportunidad para el crecimiento en este sector, el cual debe ser aprovechado para dinamizar la actividad y generar mayores ingresos económicos.

Tabla 40

Llegada Anual de Turistas Internacionales 2013-2017

Región/país	2013	2014	2015	2016	2017	Variación anual (%)
Latinoamérica	1'921,601	1'894,720	2'062,455	2'274,322	2'507,867	10
Europa	512,791	545,155	578,647	610,533	631,825	3
EE. UU.	487,328	514,227	545,212	586,479	598,685	2
Asia	113,481	115,901	121,866	120,843	138,469	15
Oceanía	41,779	48,420	48,046	50,973	50,078	-2
Total	3'076,980	3'118,423	3'356,226	3'643,150	3'926,924	

Nota. Adaptado de “Flujo de Turistas Internacionales e Ingreso de Divisas por Turismo Receptivo,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2018. Recuperado de <http://datosurismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html#>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Al 2017, la población en todo el mundo ascendió a 7,530 millones de personas (BM, 2017). Al 2016, los tres países más extensos del mundo son Rusia, Canadá, y EE. UU. Los tres países más poblados del mundo fueron: (a) China, con 1,382 millones de habitantes, que representa el 20% del total de habitantes en el mundo; (b) India, con 1,327 millones de habitantes, que representa el 19% del total mundial, y (c) EE. UU., con 324 millones de habitantes, que representa el 4% del total mundial. En conjunto, estos tres países conforman el 43% de toda la población mundial. Por otro lado, los tres países con mayor densidad poblacional son India, Pakistán, y Nigeria. Perú en el ámbito mundial en extensión superficial ocupa el puesto 19, en población el puesto 25, y en densidad poblacional el puesto 20 (INEI, 2017a), como se muestra en la Tabla 41.

Tabla 41

Los 20 Países Más Extensos del Mundo

País	Continente (zona)	Superficie (km ²)	Población 2016 (millones de habitantes)	Densidad 2016 (habitante por km ²)
1. Federación de Rusia	Norte de Asia y Europa	17,098	143	8.4
2. Canadá	Norteamérica	9,985	36	3.6
3. EE. UU.	Norteamérica	9,827	324	33.0
4. China 1/	Asia (Oriental)	9,563	1,382	144.5
5. Brasil	Sudamérica	8,516	210	24.6
6. Australia	Oceanía	7,741	24	3.1
7. India	Asia (Subcentral)	3,287	1,327	403.6
8. Argentina	Sudamérica	2,780	44	15.8
9. Kazajistán	Asia (Subcentral)	2,725	18	6.6
10. Argelia	África (Norte)	2,382	40	17.0
11. República de Congo	África (Central)	2,345	80	34.0
12. Arabia Saudita	Asia (Occidental)	2,150	32	15.0
13. México	Norteamérica	1,964	129	65.5
14. Indonesia	Asia (Sudorienta)	1,911	261	136.4
15. Sudán	África (Norte)	1,879	41	21.9
16. Jamahiriya Árabe Libia	África (Norte)	1,760	6	3.6
17. República de Irán	Asia (Subcentral)	1,745	80	45.8
18. Mongolia	Asia (Oriental)	1,564	3	1.9
19. Perú	Sudamérica	1,285	32	24.7
20. Chad	África (Central)	1,284	15	11.3

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Perú 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a, p. 18. Lima, Perú: Autor.

Perú cuenta con una extensión superficial de 1'285,215.60 km², una población estimada de 31'826,018 habitantes, y una densidad poblacional de 24.76 personas por km², siendo su capital la ciudad de Lima y está ubicada en la costa central del Perú. Políticamente está integrado por 25 regiones y abarca regiones naturales de costa, sierra, y selva (INEI, 2017a). La PEA al 2016 fue de 16.9 millones de personas, de las cuales el 54% se encontraban en la costa, el 33% en la sierra, y el 13% en la selva, siendo las tres regiones con

mayor PEA: Lima con 29%, seguido por la Libertad con 6%, y luego Piura con 5%.

Respecto a la PEA de residencia, el 77% se encuentran en el área urbana y el 23% en el área rural (INEI, 2017c), por lo que es evidente que la fuerza laboral se encuentra concentrada en la costa peruana, principalmente en el área urbana, como se muestra en la Tabla 42.

Tabla 42

PEA por Región Natural 2010-2016 (Miles de Personas)

Región natural	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	15,738.1	15,948.8	16,143.1	16,326.5	16,396.4	16,498.4	16,903.7
Costa	8,550.6	8,639.1	8,854.0	8,889.0	8,888.9	8,984.1	9,331.7
Sierra	5,178.5	5,255.9	5,214.8	5,346.4	5,388.2	5,423.0	5,420.8
Selva	2,009.0	2,053.8	2,074.3	2,091.1	2,119.2	2,091.3	2,151.2

Nota. Adaptado de “Empleo: Población Económicamente Activa Según Ámbito Geográfico,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd7.xls

La PEA ocupada al 2016 fue de 16.2 millones de personas, de las cuales el 56% fueron hombres y el 44% mujeres. Asimismo organizado por grupo etario, el de 14 a 24 años representó el 18%, el de 25 a 44 años (48%), el de 45 a 64 años (28%), y el de 65 a más años (6%). Es importante resaltar a la PEA ocupada del grupo de 25 a 44 años que representó el 48% del total, porque indica una participación de fuerza laboral cercana al 50% de la población total, lo cual es importante para el desarrollo de cualquier industria. Sin embargo, se observa que respecto a la PEA agrupada por nivel de educativo, el 28% lo conformaron personas con nivel de educación primaria o menos grado de instrucción y el 42% eran personas con educación secundaria. Solo el 15% lo conformaron personas con nivel universitario y el 14% eran personas con nivel superior no universitario, lo cual evidencia una debilidad para desarrollo de trabajos especializados. Finalmente, la PEA ocupada por ramas de actividad se distribuyó de la siguiente manera: agricultura, pesca, y minería (27%); manufactura (10%); construcción (6%); comercio (18%); transportes y comunicaciones (8% cada uno), y otros servicios (31%) (INEI, 2017j), como se muestra en la Tabla 43.

Tabla 43

PEA Ocupada por Ramas de Actividad (Miles de Personas)

Rama de actividad ^a	2012	2013	2014	2015	2016
Total	15,542.7	15,682.9	15,796.8	15,919.2	16,197.1
Agricultura, pesca, y minería	4,041.3	4,054.2	4,113.9	4,283.2	4,292.6
Manufactura	1,625.5	1,588.0	1,506.4	1,501.7	1,541.7
Construcción	918.0	975.7	1,014.4	1,043.6	997.3
Comercio	2,938.0	3,008.3	3,007.1	2,889.7	2,965.0
Transporte y comunicaciones	1,190.2	1,205.7	1,270.0	1,314.6	1,361.7
Otros servicios ^b	4,829.7	4,851.0	4,885.0	4,886.5	5,038.8

Nota. Adaptado de “Empleo: Población Económicamente Activa Ocupada, según Principales Características,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017j. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd11.xlsx

^aSe ha considerado la clasificación industrial internacional uniforme (CIU) revisada 4 para las ramas de actividad.

^bComprende: Intermediación financiera, actividad inmobiliaria, empresariales y de alquiler, enseñanza, y actividades de servicios sociales y de salud.

Las desigualdades económicas y sociales conllevan a generar descontento en la población, lo cual se expresa mediante los conflictos sociales. “El conflicto social es un proceso complejo en el cual sectores de la sociedad, el Estado, y/o las empresas perciben que sus posiciones, intereses, objetivos, valores, creencias, o necesidades son contradictorios, creándose una situación que podría derivar en violencia” (Defensoría del Pueblo, 2015, párr. 7). A junio del 2018, en el Perú se registraron 198 conflictos sociales, los cuales tenían la siguiente distribución: 144 activos (72.7%) y 54 latentes (27.3%). Respecto al nivel de competencia, su distribución fue: 127 del Gobierno central (64.1%), 37 del Gobierno regional (18.7%), 19 del Gobierno local (9.6%), cinco del Poder Judicial (2.5%), ocho de organismos constitucionales autónomos (4%), y dos del Poder Legislativo (1%). Asimismo, clasificando por tipo de conflicto, la distribución fue: 126 socioambientales (63.6%), 20 de Gobierno local (10.1%), 19 de Gobierno nacional (9.6%), 11 de tipo comunal (5.6%), ocho de otros asuntos (4.0%), siete de Gobierno regional (3.5%), cuatro de tipo laboral (2.0%), y tres por demarcación territorial (1.5%). A los conflictos sociales socioambientales, el Estado peruano debería prestarles especial interés, debido a que están ligados a actividades extractivas que dinamizan la economía nacional. Es así que de los 126 conflictos de este tipo, 83 casos

(65.9%) correspondieron a actividades relacionadas a la minería, 17 a hidrocarburos (13.5%), nueve a energía (7.1%), siete a otros (5.6%), cinco a residuos y saneamiento (4.0%), tres a agroindustrial (2.4%), y dos a forestal (1.6%) (Defensoría del Pueblo, 2018).

Asimismo de los 126 casos de conflictos socioambientales, 90 fueron activos, de los cuales 60 (66.7%) correspondieron a actividades de minería y 36 fueron latentes. En el ámbito regional, el departamento con mayor número de conflictos sociales fue Áncash con 28 casos (14.1%) de los cuales 18 fueron activos y 10 latentes; en segundo lugar se ubicó Puno con 19 casos (9.6%), con 18 activos y seis latentes; en tercer lugar Cusco, con 15 casos (7.6%), de los cuales 12 fueron activos y tres latentes; en cuarto lugar Cajamarca, con 13 casos (6.6%), de los cuales 12 casos fueron activos y uno latente; y también en quinto lugar se ubicó Apurímac con 13 casos (6.6%), de los cuales nueve fueron activos y cuatro latentes. Los conflictos socioambientales tienen relación directa con los principales centros mineros, siendo algunos casos: Antamina, ubicado en Ancash; en Puno la minería ilegal, que afecta la flora y fauna; en Cusco, las minas Constancia y Antapaccay; en Cajamarca, la minera Yanacocha; y en Apurímac, la mina Las Bambas; entre otros. Respecto al valor de las exportaciones del Estado peruano, al 2016 los productos mineros tuvieron una participación de 58.8%, de los cuales la participación de los principales productos exportados fueron: el cobre (27.5%), oro (20.0%), plomo (4.5%), zinc (4.0%), entre otro. En el caso de hidrocarburos, tuvo una participación menor de 6%, de los cuales petróleo y derivados fue de 4.6% y gas natural 1.4% (Defensoría del Pueblo, 2018). En la Tabla 44 se muestra que la región Piura cuenta con ocho conflictos activos y cuatro latentes. Aunque estas cifras son menores a lo detallado, es preciso que se tomen acciones preventivas para mitigarlos o disuadirlos antes que resulten en acontecimientos perjudiciales para la región, donde las medidas reactivas, dadas las experiencias, no llegan a solucionar los conflictos sociales suscitados.

Tabla 44

Número de Conflictos Sociales por Región a Junio del 2018

Región	Activo	Latente	Total	Participación (%)
Total	144	54	198	100.0
Áncash	18	10	28	14.1
Puno	14	5	19	9.6
Cusco	12	3	15	7.6
Cajamarca	12	1	13	6.6
Apurímac	9	4	13	6.6
Loreto	10	2	12	6.1
Piura	8	4	12	6.1
Ayacucho	4	7	11	5.6
Arequipa	7	1	8	4.0
Junín	5	3	8	4.0
Moquegua	5	1	6	3.0
Huánuco	4	2	6	3.0
San Martín	5	0	5	2.5
Multirregión	5	0	5	2.5
La Libertad	4	1	5	2.5
Lambayeque	4	1	5	2.5
Pasco	4	1	5	2.5
Lima provincias	2	3	5	2.5
Lima Metropolitana	3	1	4	2.0
Nacional	3	0	3	1.5
Amazonas	2	1	3	1.5
Ucayali	2	0	2	1.0
Huancavelica	1	1	2	1.0
Madre de Dios	1	1	2	1.0
Ica	0	1	1	0.5
Tacna	0	0	0	0.0
Tumbes	0	0	0	0.0
Callao	0	0	0	0.0

Nota. Adaptado de “Reporte de Conflictos Sociales No 172,” por la Defensoría del Pueblo, 2018, p. 13. Lima, Perú: Autor.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Uno de los aspectos clave en el desarrollo de la competitividad del Perú tiene que ver con la ciencia y tecnología. Para ello, el CONCYTEC (2017), a través del I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación, muestra cómo el Perú se encuentra rezagado en gasto en I+D en el ámbito de la Alianza del Pacífico (AP). También los

presupuestos asignados para gastos de I+D permanecieron en igual proporción para los ejercicios 2014 y 2015, siendo Brasil el país que más invierte en el ámbito Latinoamérica (1.24% de PBI), como se muestra en la Figura 11. Asimismo, existen tres tipos de investigación: (a) investigación básica, (b) aplicada, y (c) desarrollo tecnológico. En este contexto, Perú invierte el 66.5% de sus recursos en investigación aplicada y solo el 7.3% en desarrollo tecnológico, mientras que países como Japón, Corea del Sur, y EE. UU. invierten en forma contraria, destinando a investigación aplicada solo el 20.8%, 18.9%, y 19.9% respectivamente y orientan mayores recursos a desarrollo tecnológico que asciende a 66.3%, 63.4%, y 62.5% respectivamente. En el 2015 el gasto de I+D ascendió a S/517.5 millones, de los cuales Lima (53.5%) y Callao (14.3%) gastaron en conjunto el 67.8%, lo cual muestra que los recursos están centralizados y por tanto, sería conveniente que se incremente el presupuesto y se descentralice para todas las regiones.

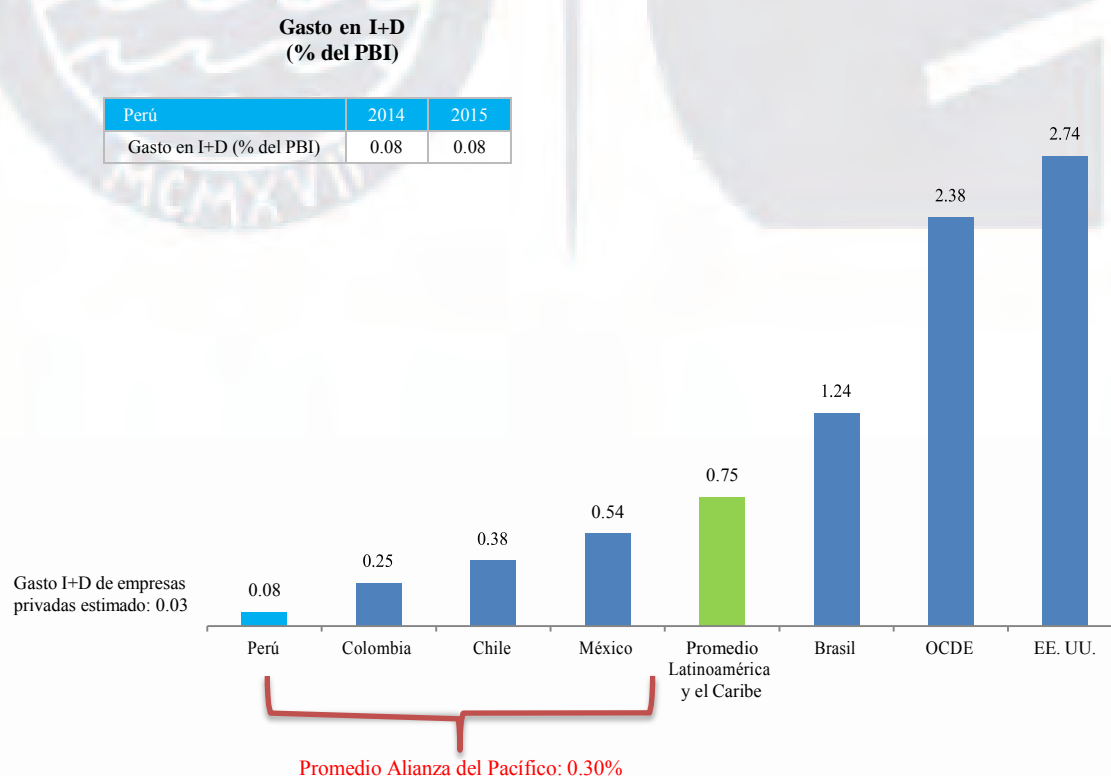


Figura 11. Perú: Gasto en I+D.

Adaptado de “Principales Resultados del I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016,” por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2017, p. 5. Lima, Perú: Autor.

En el ámbito nacional, el acceso a la tecnología de la información y comunicación (TIC) se ha incrementado en la mayoría de hogares. En el primer trimestre del 2018 el 92.8% de los hogares del total nacional contaban con al menos un celular o teléfono fijo o Internet o televisión por cable. Asimismo, el uso está directamente relacionado con el nivel de educación del jefe de familia, así por ejemplo se observa que el 99.7% de la totalidad de hogares, cuyo jefe de familia cuenta con educación superior universitaria o no universitaria, disponían de algún servicio de las TIC, mientras que de la totalidad de hogares cuyo jefe de familia cuenta con solo educación primaria, solo el 83.5% de ellos tenían acceso a las TIC. En cuanto a la telefonía fija, el 21.3% de los hogares del país accedían a este servicio, concentrando Lima Metropolitana el 47.1% mientras que el resto del país concentra el 52% (INEI, 2018c).

Con respecto a la telefonía móvil, la región Lima también concentró el mayor acceso a este servicio, con una equivalencia a 94.3%, donde predominó su uso en área urbana. En relación al nivel educativo del jefe del hogar, de los que cuentan con una educación superior universitaria y no universitaria, el 97% de ellos accedían a la telefonía móvil; de los que cuentan con educación secundaria, el 95.7% accedían a este servicio; y de los que solo cuentan con nivel primaria, el 79.8% accedían a este servicio. En referencia a las computadoras, se estimó que de cada 100 hogares al menos 30 disponían de una computadora. Dentro de este grupo, el 96.2% las destinaban para uso del hogar como actividades académicas, profesionales, o de estudio; el 3.6% las destinaban para el hogar y el trabajo; y el 0.1% las utilizaban solo para el trabajo. Finalmente, el servicio de Internet estaba concentrado en Lima Metropolitana donde solo el 57.6% de los hogares tenían acceso a este (INEI, 2018c).

Con respecto a la tecnología agropecuaria, Chile ha sido el emisor de numerosas variedades de uva de mesa bajo mejoramiento genético de tipos más demandados como *Red*

Globe, Crimson Seedless, Thompson Seedless (i.e., Sultanina), y *Flame Seedless*, que son desarrolladas y patentadas según la demanda internacional y adaptada a las condiciones y necesidades de producción. En los últimos años esta variedad le ha generado un posicionamiento importante en el mercado internacional, siendo el tipo Red Globe el que lidera los embarques de exportación y para ello, han generado el incremento sostenido en su superficie vitícola plantada. Este desarrollo ha sido bajo la iniciativa del Programa de Mejoramiento Genético para el desarrollo de nuevas variedades de uva de mesa, el cual continúa desarrollando variedades de uvas y hasta arándanos de acuerdo con la demanda internacional y adaptada a las condiciones de producción de su país (Torres, 2017); logrando alcanzar el mayor volumen de exportaciones en el 2013 con 856,000 toneladas. Tras ello, el Gobierno reforzó e incrementó la estructura de riego para enfrentar las sequías por el cambio climático. Como resultado, en el 2017 se generaron US\$1,348 millones en ventas, logrando ubicarse como el primer país exportador de uva en el ámbito mundial (ITC, 2017d). En conclusión, este incremento en la producción y mejoramiento genético de la uva de mesa en Chile es una clara amenaza para la producción y venta de uva de la región Piura, puesto que reduce la participación de mercado de la venta nacional.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según el Ministerio del Ambiente (MINAM), el Perú está expuesto a diversos desastres y fenómenos naturales, fenómenos como sismos, deslizamientos, derrumbes, erosiones, inundaciones, variaciones climáticas, precipitaciones, vientos, granizadas, heladas, entre otros. Ello ocurre porque el Perú está ubicado al borde del llamado “cinturón de fuego” del océano Pacífico, asentado sobre las placas de Nazca y Sudamericana. En el mar está presente la corriente de Humboldt, se tiene proximidad con la línea ecuatorial, y la influencia de la amazonia; además la cordillera de los Andes cruza longitudinalmente todo el territorio peruano (MINAM, 2016). Según el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI),

recientemente el Perú fue afectado por el fenómeno de El Niño Costero que inició en diciembre del 2016 y se prolongó hasta mayo del 2017. A causa de las lluvias torrenciales, se generaron huaycos, inundaciones, deslizamientos, derrumbes, y tormentas que originaron daños a la vida y salud de los pobladores, así como al patrimonio e infraestructura pública. Este fenómeno se desarrolla en la costa peruana, pero afectó a diversos departamentos, por lo que el Estado peruano declaró en emergencia 13 de los 24 departamentos, debido a que: destruyó 63,802 viviendas, afectó a 350,181 viviendas, destruyó a 318 centros educativos y dañó a 2,870, destruyó a 62 establecimientos de salud y afectó a 934, siendo las regiones más afectadas Piura, La Libertad, entre otras (INDECI, 2017).

Este fenómeno además generó pérdidas de más de 13,174 hectáreas de cultivo y fueron afectadas 35,525, donde 10,000 de ellas están ubicadas en la costa norte del país, principalmente en la región Piura, lo que afectó alrededor de 7,000 productores. En referencia a los productos, el banano orgánico fue el cultivo más afectado por las lluvias, que por ende retrajo las exportaciones y produjo el incremento de sus precios, así como el limón, mango, arroz, y el frijol perteneciente a pequeños agricultores, según el viceministro de Políticas Agrarias del MINAGRI, Pablo Quijandría (como se citó en Angulo, 2017). Este escenario representa una amenaza constante para las regiones del país puesto que genera grandes pérdidas económicas y sociales.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 45 se muestra la matriz EFE de la región Piura, en la cual se consideran 10 factores determinantes de éxito, divididos en cinco oportunidades y cinco amenazas. El puntaje final obtenido es 1.68, el cual indica que existen diversos aspectos por mejorar. Se debe trabajar en las oportunidades para capitalizar, mejorar, y fortalecer la efectividad económica y generar beneficios para la región. En el caso de las amenazas, se deben diseñar estrategias que permitan mitigar los efectos negativos o adversos.

Tabla 45

Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Región Piura

Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1. Creciente demanda anual mundial de la uva (1.2%), principalmente en EE. UU., la Unión Europea, y China	0.09	3	0.27
O2. Creciente demanda anual mundial del mango prémium (5.9%), principalmente en EE. UU. y la Unión Europea	0.11	3	0.33
O3. Creciente demanda anual mundial del banano orgánico (1.6%), principalmente en EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia	0.10	2	0.20
O4. Creciente demanda anual mundial del arándano (15.5%), principalmente en EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá	0.12	1	0.12
O5. Crecimiento del flujo turístico receptivo anual (8%), proveniente de Latinoamérica, Europa, EE. UU., Asia, y Oceanía	0.09	2	0.18
Subtotal	0.51		1.10
Amenazas			
A1. Impacto del fenómeno de El Niño Costero en los sectores agrícola y turismo	0.11	1	0.11
A2. Incremento en la producción y mejoramiento genético de la uva en Chile	0.10	1	0.10
A3. Mayor participación de mercado del mango prémium por México debido a la superación de la cosecha por temporadas	0.10	1	0.10
A4. Mayor producción del banano orgánico en República Dominicana	0.09	2	0.18
A5. Mayor producción del arándano en Chile	0.09	1	0.09
Subtotal	0.49		0.58
Total	1.00		1.68

Nota. Valor: 4. Responde muy bien, 3. Responde bien, 2. Responde promedio, 1. Responde mal. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.),” por F. A. D’Alessio, 2015, p. 121. Lima., Perú: Pearson.

3.5 Región Piura y Sus Competidores

En la región Piura se desarrollan diversas actividades económicas, pero las más importantes con potencial a incrementarse por la mayor demanda internacional, son las vinculadas con la exportación de productos agrícolas (i.e., uva, mango, banano, y arándano) y con la afluencia turística, debido a que la región cuenta con hermosas playas, centros artesanales, restos arqueológicos, y gastronomía variada. Se definió como competidores regionales a La Libertad, Tumbes, Lambayeque, e Ica.

La Libertad. Se encuentra ubicado en la costa norte del Perú, ocupando un área de 25,499.90 km². Políticamente se divide en 12 municipios provinciales y 71 municipios

distritales, cuya población estimada asciende a 1'905,301 habitantes, con una densidad poblacional de 74.72 personas por km². Su PEA es de 978.1 mil personas, de las cuales el 56% son hombres y 44% mujeres, siendo su valor agregado bruto al 2016 considerando a precios corrientes de S/25,111 millones (INEI, 2017k).

Tumbes. Se ubica en la costa norte del Perú, y abarca una superficie de 4,669.20 km², siendo su población estimada de 243,362 personas, con una densidad poblacional de 52.25 personas por km². Políticamente se divide en tres municipios provinciales y 10 municipios distritales. Al 2016 el valor agregado bruto a precios corrientes fue de S/3,261 millones. Finalmente, su PEA es de 133.4 mil personas, de las cuales la PEA ocupada equivale al 97%. Asimismo, cuenta con una superficie agropecuaria de 22,848 hectáreas, donde el 92% se destinan a actividades agrícolas (INEI, 2017l).

Lambayeque. Se ubica en costa norte del Perú, y abarca una extensión superficial de 14,231.3 km², siendo su población estimada de 1'1280,788 habitantes, con una densidad poblacional de 90 personas por km². Políticamente se divide en tres municipios provinciales y 35 municipios distritales. Cuenta con una superficie agropecuaria de 691,070.1 hectáreas. Su PEA es de 653,700 personas, de las cuales el 55% son hombres y el 45% mujeres. Asimismo, la PEA ocupada equivale a 634,000 personas. Finalmente, al 2016 el valor agregado bruto a precios corrientes es de S/15,285 millones (INEI, 2017m).

Ica. Se ubica en la costa sur del litoral peruano, con una extensión territorial de 21,327.83 km², que equivalen al 1.66% del territorio nacional. Políticamente se divide en cinco municipios provinciales y 38 municipios distritales, abarcando regiones naturales de costa (88.8%) y sierra (11.2%). Su población estimada al 2017 asciende a 802,610 personas y tiene una densidad poblacional de 37.63 personas por km². La superficie agropecuaria es de 253,820.61 hectáreas, de las cuales el 99.1% se encuentran en la región de la costa. La

PEA asciende a 421,200 personas, de las cuales el 98% se encuentran dentro de la PEA ocupada. Finalmente, el valor agregado bruto es de S/20,302 millones al 2016 (INEI, 2017n).

El análisis competitivo de la región Piura se basa en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Su importancia radica en poder determinar la estructura y la atractividad de la industria agroexportadora y turismo, que son actividades con participación significativa en la economía peruana y por consiguiente influyen directamente en las economías regionales. En el análisis se consideran las siguientes dimensiones: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, (e) y rivalidad entre los competidores (D'Alessio, 2015).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, y estos se dividen en dos grupos:

- La agroindustria: Los proveedores de esta actividad son numerosos y variados, iniciando con las asesorías técnicas, los que ofertan áreas o terrenos disponibles para la agricultura, semillas, agroquímicos (e.g., fertilizantes, insecticidas, pesticidas, fungicidas, entre otros), maquinarias, transporte logístico, entre otros; así como la asistencia de instituciones públicas y/o privadas como el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). Debido a esta diversidad, su poder de negociación es bajo.
- Turismo: Los proveedores relevantes son: alimentación, hospedaje, y transporte turístico; para lo cual en el ámbito nacional, existe un alto número de hoteles y hospedajes.

También la oferta gastronómica es variada y existe un alto número de empresas de transporte. Lo que es crítico para este sector es que las empresas que prestan los referidos servicios deben estar formalizadas y categorizadas, debido a que en este sector prima la informalidad y operan generalmente de forma aislada, aspecto que no ofrece valor

añadido en los tipos de servicio requeridos por los turistas extranjeros, concluyendo que el poder de negociación de los proveedores en esta industria es bajo.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Las tecnologías de información y la globalización han generado mayor comercio internacional, incrementando las oportunidades de exportación en diversos países, como las exportaciones peruanas que en el 2017 su valor creció en 22%, alcanzando US\$44,238 millones. Son 10 países que en conjunto representan el 73.64% del valor de las exportaciones mundiales. Este conjunto está conformado por China (26.28%), EE. UU. (15.58%), Suiza (5.31%), Corea del Sur (4.83%), India (4.44%), Japón (4.25%), España (4.19%), Brasil (3.6%), Canadá (2.72%), y Países Bajos (2.44%) (SUNAT, 2017). En los últimos 10 años, el valor de las exportaciones peruanas en general ha crecido en 45%. Por sector económico, el agropecuario creció en 161% y los productos que más crecieron fueron la uva (681%), palta (698%), mangos (202%), banano (226%), y arándanos (1,976%) en el último quinquenio (BCRP, 2017).

Lo anteriormente mencionado muestra el alto movimiento económico generado por la demanda de estos productos, además para su comercio internacional es necesario cumplir estándares fitosanitarios que aseguren su calidad, es por ello que se afirma que el poder de negociación de los compradores es alto en el sector agrícola. En cuanto al sector turismo, durante el 2017 arribaron a Perú 2.5 millones de turistas, con la siguiente distribución: Norteamérica (16%), Latinoamérica (59%), Europa (18%), y Asia y Oceanía (6%) (PROMPERÚ, 2017a). Generalmente los viajantes cuentan con poder adquisitivo para viajar a diferentes países para explorar o vacacionar, por lo que se concluye que los clientes de este servicio tienen alto poder de negociación.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

En el sector hortofrutícola no existen sustitutos directos, porque según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el consumo de productos naturales y orgánicos es

una tendencia mundial. En los países desarrollados que manejan mercados con mayor poder per cápita, por razones de salud, existe mayor conciencia de los efectos negativos que produce la comida procesada; asimismo, le dan mucha importancia el tener una dieta más balanceada para favorecer el adecuado desarrollo humano y la prevención de enfermedades, por ello, la preferencia por las frutas y verduras dentro de la ración diaria en cada hogar es creciente (OMS, 2018). Siendo las frutas un elemento básico sin procesar, no tiene sustitutos perfectos, sin embargo existe la facilidad para que una determinada fruta pueda ser cambiada por otra cumpliendo casi todas sus cualidades, como: (a) características organolépticas (i.e., sabor, olor, color, y aspecto); (b) aporte nutricional; (c) beneficio a la salud; y (d) ayuda en la dieta balanceada. Por otro lado, también es importante señalar otros aspectos a considerar (e.g., precio, disponibilidad (estación), calidad, entre otros). Es por ello que se concluye que este sector no tiene sustitutos que reemplacen los beneficios que brinden a la salud humana.

En cuanto al sector turismo, se puede afirmar que no cuenta con sustitutos directos, sin embargo como sustituto indirecto se puede considerar a las actividades de entrenamiento como el deporte y otras actividades de recreación. Cada zona geográfica tiene su propia particularidad. Por ejemplo, el Perú posee múltiples atractivos turísticos a lo largo de todo el territorio, con 5,000 años de historia en el que la diversidad cultural y geográfica ha conllevado a desarrollar otros sectores como la gastronomía, el turismo de aventura, la exploración de zonas naturales, entre otros. La riqueza turística del Perú es reconocida en todo el mundo (PROMPERÚ, s.f.-c), siendo una oportunidad para el desarrollo económico del país, puesto que otros países no cuentan con la variada oferta turística particular del Perú, en el que se puede contar con las tres regiones naturales, restos arqueológicos de civilizaciones importantes como los Incas, hermosas playas en el litoral, la amazonia, las cordilleras, la flora y fauna silvestre, entre otros.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de los entrantes en las industrias que desarrolla la región Piura es baja, donde las características geográficas y climatológicas son particulares de la zona norte del

Perú donde se ubica la región. Sin embargo, se pueden mencionar las principales barreras de entrada para los futuros competidores: (a) economías de escala, (b) costos cambiantes, (c) requerimiento de capital, (d) acceso a canales de distribución, y (e) políticas gubernamentales.

Economías de escala. Es importante la economía de escala en la producción agrícola para lograr adquirir la rentabilidad deseada, puesto que la inversión es grande y la cosecha es estacional. En cuanto a términos de curva de costos, estos se disipan mucho; es decir, los costos disminuyen en un cierto rango de tamaño, pero luego se vuelven planos, prácticamente se pierden los costos variables. Al menos en países de gran producción agrícola como EE. UU., la agricultura tiene márgenes tan estrechos que los agricultores deben aumentar el volumen de producción si quieren generar un ingreso adecuado. Esta situación está relacionada con la tecnología, puesto que se requiere de equipos, técnicas de cultivo, y cosechas más desarrolladas tecnológicamente para incrementar la productividad del área agrícola (FAO, 1997).

Los participantes del sector no afrontan costos al cambiar de proveedor. Los grandes comerciantes que importan los productos agrícolas no sufren costos altos de sustitución a un proveedor, principalmente por el incremento de los Tratados de Libre Comercio (TLC) que generan oportunidades de introducir más intercambios económicos en esta industria, salvo los casos en el que se apliquen aranceles en el país de destino.

Requisitos altos de capital. En cuanto al requerimiento de capital, el desarrollo de instalaciones productivas y de manipulación requiere de manera creciente mayores inversiones. Asimismo, entre mayor diferenciado sea el producto, este requiere de un elevado equipamiento tecnológico y productivo, añadiendo además las exigencias fitosanitarias y sanitarias de los actuales mercados de agroexportación, que se basan en la implantación de sistemas de gestión de la calidad y de análisis de peligros y puntos críticos de

control (HACCP, por sus siglas en inglés). Así, los requisitos de capital constituyen una barrera importante de entrada necesaria para proporcionar un abastecimiento adecuado en los mercados.

Acceso igualitario a los canales de distribución. Los grandes volúmenes de exportación de productos agrícolas se realizan vía marítima, hacia los centros más importantes de comercio mundial como Rotterdam en los Países Bajos, Hamburgo en Alemania, entre otros, dado el precio competitivo del transporte. Por ello, es importante para un entrante contar con la infraestructura necesaria como puertos, aeropuertos, y vías de acceso, para facilitar la exportación de sus productos.

Políticas gubernamentales no restrictivas. Existen diversas razones para considerar que las barreras de entrada al sector de la producción hortofrutícola tienden a disminuir debido a factores de tipo político. La globalización de los mercados y los TLC facilitan el libre acceso a los mercados, lo que implica que los competidores aumentarán, apoyados en una ventaja competitiva en costo, en muchos casos, y una erosión de la ventaja competitiva en diferenciación. Hasta ahora las barreras administrativas y legales han sido la principal protección del sector frente a la producción de otros orígenes.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores regionales es alta, dado que tienen las mismas actividades productivas, como es el caso de la agroindustria y el turismo que frecuentemente atienden al mismo mercado. La principal diferencia entre las regiones competidoras es la productividad por hectárea de los productos agrícolas, debido a las ventajas que tiene particularmente la región Piura, tal como se ha descrito anteriormente. En el caso del turismo, las regiones de Piura y Tumbes tienen una reconocida ventaja puesto que cuentan con hermosas playas complementadas con una variada gastronomía. Las playas más

visitadas en el Perú son: Máncora, Punta Sal, Cabo Blanco, Los Órganos, Vichayito, Zorritos, entre otras.

La competencia gravita hacia el precio. En los mercados internacionales existen grandes diferencias sobre la importancia del precio; sin embargo, en el caso de la región Piura y sus competidores, se aprovechan las ventanas comerciales y la calidad de los productos para fijar precios que superan en muchos casos el promedio de los de otros países exportadores. La variable principal para competir se basa en la diferenciación, mayormente en crear productos derivados o con características diferenciadoras, prácticamente en esto se basa la variedad del precio. Además, la calidad y la seguridad sanitaria son variables de alta importancia que constituyen auténticos criterios de decisión en los clientes (Marín, B. Marín, & Jiménez, 2004).

Numerosos competidores con igualdad en tamaño y poder. La rivalidad entre competidores en el mercado internacional es alta, debido a que existe un alto número de empresas de diferentes países que comercializan los mismos productos, como es el caso de la producción de mango, en el que destacan países como India, México, Brasil, Tailandia, Ecuador, entre otros (MINAGRI, 2017a). Respecto a la uva, los principales productores son China, EE. UU., Italia, España, y Francia (MINAGRI, 2017b). En el caso de los arándanos, los principales productores son EE. UU., Canadá, la Unión Europea, México, Chile, entre otros (MINAGRI, 2016). Respecto al banano, los principales productores son Ecuador, Costa Rica, Bélgica, Colombia, Guatemala, República Dominicana (en el caso del banano orgánico), entre otros (ITC, 2018j). En el caso de los competidores regionales, se tiene para el caso del mango a La Libertad y Lambayeque; para el caso de la uva y los arándanos a Ica y la Libertad, y para el banano a Tumbes. En el caso del turismo, también se tiene una alta rivalidad entre competidores, puesto que las regiones en el ámbito nacional y los países en el ámbito internacional realizan esfuerzos para promover su cultura y atractivos turísticos. Por

lo referido, para cada producto y/o servicio turístico en el mercado nacional e internacional existe una importante competencia en todos los segmentos.

Altas barreras de salida. Debido al alto costo de abandono, tal es el caso de los costos fijos de salida como las cancelaciones de los contratos con proveedores, las liquidaciones que se deben abonar a los empleados o pagos de impuestos. Los costos de los activos no son transferibles: como el retorno de la inversión que se ha hecho en activos especializados como maquinarias, equipos, y terrenos que no pueden ser utilizados en otras industrias.

3.6 Región Piura y Sus Referentes

Como referentes de la región Piura, se ha considerado a ciudades, regiones, y/o estados ampliamente desarrollados, que tienen una participación significativa y representativa en el escenario internacional, y estos se caracterizan por brindar a su población un alto nivel de bienestar social y económico a través del comercio mundial, la agroindustria, y el turismo. Estas ciudades son: (a) Cataluña en España; (b) California en EE. UU.; (c) y Hamburgo en Alemania.

Cataluña, España. Según el Instituto de Estadística de Cataluña (IDESCAT), es una región autónoma de España, en la que en su aspecto económico se puede indicar que en el 2016 su PBI ascendió a €214,927 millones, y su PBI per cápita de €28,929 superó al de España que es de €23,300, lo cual puede dar una idea del poder adquisitivo de sus habitantes. Cataluña es una de las principales regiones de España, y tiene una participación significativa y referente en el ámbito comercial, industrial, tecnológico, turístico, y productivo en el territorio español (IDESCAT, 2017).

Esta ciudad es reconocida como la región con mejor estrategia para captar inversión extranjera por las condiciones favorables que posee, tales como: (a) infraestructura

aeroportuaria, en la que destaca el aeropuerto de El Prat en Barcelona, los aeropuertos de Girona-Costa Brava, Lleida-Alguaire, y Reus, registrando un total de 5.272 millones de pasajeros en junio del 2018, lo que significó un incremento del 5% interanual; (b) puertos de Barcelona y Tarragona, por los que se transportaron 412,600 pasajeros y 8'714,400 toneladas de mercancías en mayo del 2018, lo que representó un incremento de 5.6% y 9.4% interanual respectivamente; (c) turismo, en mayo del 2018 se registró el ingreso de 1.952 millones de turistas, lo que significó un incremento del 2.2% interanual; y (d) exportaciones, logrando un valor de €23,858.4 millones, lo que representó un incremento interanual de 8.2% en abril del 2018 (IDESCAT, 2018).

California, EE. UU. Se ubica en la costa oeste de EE. UU., y tiene una importante diversidad geográfica en una superficie de 423,970 km². Comprende desde el oeste con una amplia zona costera hasta las montañas de Sierra Nevada, el valle Central, y el desierto de Mojave. Tiene un variado clima que favorece la agricultura principalmente en los valles. Su población al 2016 fue de 39'250,017 personas, lo que lo convierte en el primer estado más poblado de EE. UU. Asimismo se caracteriza por tener una población multirracial, tales como nativos y de raza blanca (39.4%), hispanos o latinos (38.9%), asiáticos (14.8%), afroamericanos (6.5%), entre otros, debido a la alta cantidad de migrantes extranjeros. Es importante mencionar a las principales ciudades del estado de California, que son: Los Ángeles, San Diego, San José, San Francisco, Fresno, Sacramento, Long Beach, y Oakland (ICEX España Exportaciones e Inversión, 2017).

California tiene una economía diversificada, que se basa en sectores de alta tecnología y de alto valor añadido. Es uno de los estados de mayor PBI per cápita llegando a los US\$58,619 en el 2016. Si California fuera un país, sería el sexto en el ámbito mundial, puesto que en el 2016 su PBI ascendió a US\$2'602,072 millones. Cuenta con 27 aeropuertos

de los cuales seis atienden vuelos internacionales, tres líneas ferroviarias principales, y también un complejo portuario formado por el puerto de los Ángeles-Long Beach, que en conjunto ocupan el noveno puesto por tráfico de contenedores. A ello se debe sumar el puerto de Oakland que también tiene una participación significativa en el tráfico de contenedores (ICEX España Exportaciones e Inversión, 2017).

Hamburgo, Alemania. La ciudad libre y hanseática de Hamburgo se encuentra ubicada al norte de Alemania, ciudad-estado dentro de la República Federal de Alemania, lo cual significa que tiene un presidente del Parlamento del Estado de Hamburgo y es este quien nombra al primer alcalde. Esta ciudad se encuentra entre los 10 primeros destinos turísticos de Europa, siendo sus puertos uno de sus principales atractivos y son precisamente estos los que facilitan el ingreso de cruceros (“Port & Logistics,” 2018). De acuerdo con los resultados basados en el censo del 2011 de Statistische Ämter Des Bundes Und Der Länder (STATISTIK), Hamburgo ocupa un área de 755.3 km², con una población de 1'787,408 habitantes, de los cuales 873,062 son varones y 914,346 son mujeres, con una densidad poblacional de 2,366 habitantes por km² (STATISTIK, 2014). En el 2017, el PBI de Hamburgo fue de €117,570 millones, lo cual representó el 3.6% de la producción económica alemana (STATISTIK, 2018). Sin duda alguna, Hamburgo es el acceso de ingreso a Alemania y Europa por la vía marítima, por ello una de sus principales actividades económicas es el comercio y los servicios logísticos, haciendo de esta ciudad un importante centro para el comercio mundial (i.e., *hub*), segundo en importancia en Europa después del puerto de Róterdam en los Países Bajos.

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

La MPC identifica a las principales regiones del mundo que compiten directamente en el sector industrial donde se desenvuelve la región Piura, así como identifica sus principales fortalezas y debilidades las cuales son factores clave de éxito. Asimismo, la MPR identifica a

las regiones más importantes del mundo que desarrollaron un alto progreso social, lo cual es un modelo a seguir o que se anhela alcanzar un nivel de desarrollo similar. Tanto para la MPC como para la MPR, se utilizan los mismos factores clave de éxito y la misma valoración (D'Alessio, 2015).

Chile, Valparaíso. “Chile es el primer exportador frutícola del hemisferio sur y líder exportador mundial de uva de mesa y arándanos” (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias [ODEPA], s.f., párr. 1). La región de Valparaíso se ubica en la zona central, abarcando una superficie de 16,396.1 km² que representa el 2.2% del territorio chileno. Esta región posee un clima templado tipo mediterráneo, y en el ámbito Chile representa el 3.5% de la superficie, que se destina a los cultivos, donde el 34.1% son frutales (ODEPA, 2018a). Valparaíso limita al norte con la región de Coquimbo, al sudeste con la región Metropolitana, por el extremo sur con la Región de Bernardo O'Higgins, por el este con Argentina, y por el oeste con el océano Pacífico. También cuenta con territorio insular que asciende a 394 km². Al 2016 se estima una población de 1'842,880 habitantes. Valparaíso es una de las áreas urbanas más importantes puesto que su principal actividad económica es la exportación, con dos puertos internacionales como Valparaíso y San Antonio. Además, en esta ciudad se encuentra la sede del Poder Legislativo, es decir el Congreso Nacional de Chile (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile [BCN], s.f.). Durante el 2017 Valparaíso fue la primera región en exportación de uvas frescas, con exportación de 247,300 toneladas, cuyo valor equivale a US\$422.7 millones. Con respecto a la exportación de arándanos, esta región ocupó el segundo lugar en volumen de exportación generando así 21.8 mil toneladas, cuyo valor equivale a US\$128.7 millones, situándose en primer lugar (ODEPA, 2018b). En suma, Valparaíso es la región que lidera la exportación de uvas y arándanos debido a su desarrollo logístico comercial.

México, Guerrero. El mercado de alimentos orgánicos se desarrolla y expande de forma acelerada. México aprovechó esta tendencia mundial y se unió a la producción orgánica mundial, en la cual el 85% de su producción orgánica se destinan a las exportaciones y lo restante hacia el mercado interno, orientándose su anticipada gestión comercial a sus mercados meta como EE. UU., Alemania, Países Bajos, Japón, Reino Unido, Suiza, entre otros (Gómez, Gómez, & Schwentesius, 2003). Su próspera producción se debe en parte a sus condiciones edáficas y clima del territorio, en especial a la zona costera oriental y centro que contienen temperaturas de 26 a 32°C, precipitaciones de 1,000 a 1,500 mm, con terrenos profundos de textura media, bien drenados, con PH de 6 a 8 que propicia el crecimiento de los frutales (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca, y Alimentación [SAGARPA], 2017).

Además, su compromiso con el desarrollo tecnológico e investigación agropecuaria convirtió al estado de Guerrero en líder nacional de la producción de mango orgánico, apoyado por proyectos de industrialización como el del Municipio de Técpan de Galeana que fue creado con el apoyo de la Coalición de Organizaciones Democráticas, Urbanas, y Campesinas (CODUC). Se estableció también una empacadora de mango con tratamiento hidrotérmico con la finalidad de aumentar el volumen exportable hacia los mercados internacionales generando así un proceso de valor agregado para el mango tradicional y orgánico, según el subsecretario de Alimentación y Competitividad de la SAGARPA, Ricardo Aguilar Castillo (como se citó en HortiCultivos, 2016). Esta accesibilidad logística logró incrementar su producción, posicionando a México como el quinto productor mundial de mango tradicional y mango orgánico, consiguiendo vender un volumen de 1.88 millones de toneladas. Parte de esta ganancia la destinan a la reinversión productiva (e.g., el 61.64% de sus hectáreas sembradas son mecanizadas, y el 85.23% cuenta con tecnología aplicada a la sanidad vegetal y tecnologías de riego) (SAGARPA, 2016).

Por otro lado, el estado de Guerrero dispone también de diversos atractivos turísticos culturales y playas como Acapulco, Sabores de Guerrero, Ixtapa Zihuatanejo, Guerrero, Taxco, Sabores, Bahías de Papanao, Troncones, y Saladita. Su éxito se debe en parte al apoyo gubernamental, que invirtió 500 millones de pesos para la promoción y publicidad turística, puesto que el turismo es considerado como el pilar del crecimiento económico del Estado, donde al 2017 la ocupación hotelera promedio se incrementó de 45% a 55.7%, recibiendo a 179,000 turistas que generaron un valor económico de 1,800 millones de pesos, según el gobernador de Guerrero, Héctor Astudillo Flores (como se citó en González, 2017). Asimismo, los principales destinos turísticos del estado de Guerrero son: Acapulco, Ixtapa-Zihuatanejo, y Taxco, donde Acapulco reportó una ocupación de 84.1% (de un muestreo de 58 hoteles con 11,301 habitaciones), mientras que en Ixtapa se mostró una ocupación de 83.9% (de un muestreo de 16 hoteles con 3,812 habitaciones), en Zihuatanejo fue de 65.4% y en Taxco fue de 67.7%, según la Secretaría de Turismo del estado de Guerrero (como se citó en “Guerrero Reporta,” 2018). Ello confirma que Guerrero se consolida como un impulsor para el progreso económico debido al aprovechamiento de sus recursos y a la inversión conjunta entre la privada y la gubernamental.

República Dominicana, Valverde. República Dominicana es considerada como la mayor productora mundial de banano orgánico, abarcando el 55% de la producción mundial. A pesar de ser un competidor relativamente pequeño en el mercado mundial del banano tradicional, se destaca por ser el líder de la producción del fruto en origen orgánico. Entre las principales productoras de este producto, se tiene a las provincias noroccidentales de Valverde y Monte Cristi, y a las provincias meridionales de Azua y Barahona (FAO, 2017). La provincia de Valverde tiene una extensión superficial de 809.91 km², limitando por el norte con la provincia de Puerto Plata, al este y al sur con la provincia de Santiago y al oeste con Monte Cristi y Santiago Rodríguez. En el aspecto demográfico, de acuerdo con el IX

Censo Nacional de Población y Vivienda, a diciembre del 2010 Valverde contaba con una población de 163,030 habitantes, donde se puede resaltar que dispone de una incidencia de población joven, encontrándose que el 65% de la población (dos de cada tres habitantes) estaba por debajo de los 34 años de edad. La tasa de desempleo promedio se ubica en 11.3%, la cual se sitúa por debajo del promedio nacional de 15%. La pobreza general (moderada) se redujo de 69.1% en el 2002 a 56.3% en el 2010, siendo aun significativamente superior a la media de pobreza nacional de 44.4% (Ministerio de Economía, Planificación, y Desarrollo [MEPyD], 2017).

En un estudio realizado por la Escuela de Gobierno Regional del Instituto Tecnológico de Monterrey, se pudieron identificar los siguientes clústeres estratégicos: (a) agropecuario, (b) agroindustrial, (c) textil y calzados, y (d) servicios a los negocios. El sector agropecuario lo conforma básicamente el clúster de Banano, cuyo objetivo es posicionarse en el mercado mundial a través del banano orgánico. Este clúster emplea aproximadamente el 25% de la población de Valverde y ha sido un impulsor para el desarrollo de la provincia (MEPyD, 2017). Esta actividad sumada a su fuerza laboral joven conlleva a fortalecer la cultura orgánica en República Dominicana, convirtiéndolo en uno de los principales actores de la exportación, generando así más de US\$300 millones a partir de productos orgánicos, los cuales tienen más valor en el mercado (Ministerio de Agricultura de República Dominicana, 2018). En conclusión, la venta del banano orgánico, pese a ser un producto recientemente producido en la región, ha logrado posicionar al país como el líder en la producción del banano orgánico, el cual se espera que genere crecimiento económico en la región así como en sus pobladores puesto que muestra alto potencial productivo.

Matriz Perfil Competitivo (MPC). Para la región Piura, se considera como competidores a las regiones de Valparaíso de Chile, Guerrero de México, y Valverde de

República Dominicana, debido a que se conducen en el mismo sector y compiten por los mismos clientes de la región Piura. En ese sentido, Piura dentro del ámbito internacional se encuentra en una posición estratégica débil, puesto que los competidores han desarrollado un mejor posicionamiento aprovechando de una forma eficaz los factores clave de éxito en la industria agroexportadora y turismo, como se muestra en la Tabla 46.

Tabla 46

Matriz Perfil Competitivo de la Región Piura

Factor clave de éxito	Peso	Perú Piura		Chile Valparaíso		México Guerrero		República Dominicana Valverde	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Recursos humanos calificados y/o especializados	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
2. Gestión medioambiental y sostenibilidad ecológica	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3	0.39
3. Producción agroindustrial diversificada	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4. Atractivos turísticos (i.e., históricos, culturales, y gastronómicos)	0.14	3	0.42	2	0.28	3	0.42	2	0.28
5. Desarrollo tecnológico e investigación y gestión comercial	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
6. Infraestructura (i.e., hoteles, carreteras, puertos, aeropuertos, reservorios, y canales de riego)	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	2	0.30
7. Geografía y clima favorable	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48
8. Logística integral especializada	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		2.20		2.96		3.00		2.71

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.),” por F. A. D’Alessio, 2015, p. 131. Lima, Perú: Pearson.

Matriz Perfil Referencial (MPR). En esta matriz se considera a las regiones referentes como Cataluña (España), California (EE. UU.), y Hamburgo (Alemania). Las regiones son referenciadas pero no se compite con ellas, sin embargo generan una perspectiva

de las mejores prácticas en el sector global. Este análisis es útil para la evaluación estratégica de aprovechamiento que realizan las regiones con los factores clave de éxito y los resultados obtenidos, además de brindar mejor orientación del dinamismo de la industria en el mundo y de las innovaciones que se desarrollan en su alrededor, como se muestra en la Tabla 47.

Tabla 47

Matriz del Perfil Referencial de la Región Piura

Factor clave de éxito	Peso	Piura		España Cataluña		EE. UU. California		Alemania Hamburgo	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Recursos humanos calificados y/o especializados	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2. Gestión medioambiental y sostenibilidad ecológica	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52
3. Producción agroindustrial diversificada	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
4. Atractivos turísticos (i.e., históricos, culturales, y gastronómicos)	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56
5. Desarrollo tecnológico e investigación y gestión comercial	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6. Infraestructura (i.e., hoteles, carreteras, puertos, aeropuertos, reservorios, y canales de riego)	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
7. Geografía y clima favorable	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64	3	0.48
8. Logística integral especializada	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		2.20		3.90		4.00		3.84

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.),” por F. A. D’Alessio, 2015, p. 132. Lima., Perú: Pearson.

3.8 Conclusiones

Perú es un país megadiverso, en extensión superficial ocupa el puesto 19 en el ámbito mundial, y el puesto 3 en Sudamérica; por su ubicación geográfica, abarca regiones naturales de costa, sierra, y selva, y cuenta con variados recursos de flora y fauna, así como un creciente posicionamiento agroexportador; todo ello brinda una muestra del desarrollo de ventajas competitivas y una amplia gama de ventajas comparativas disponibles. Estas condiciones pueden aprovecharse para impulsar el mercado internacional regional,

principalmente originado por la exportación de la uva, mango, banano, arándano, y por el turismo. A partir del contexto mencionado, se detectaron cinco importantes oportunidades para la región Piura, tales como (a) creciente demanda anual mundial de la uva (1.2%), principalmente en EE. UU., la Unión Europea, y China; (b) creciente demanda anual mundial del mango prémium (5.9%), principalmente en EE. UU. y la Unión Europea; (c) creciente demanda anual mundial del banano orgánico (1.6%), principalmente en EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia; (d) creciente demanda anual mundial del arándano (15.5%), principalmente en EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá; y (e) crecimiento del flujo turístico receptivo anual (8%), proveniente de Latinoamérica, Europa, EE. UU., Asia, y Oceanía. Asimismo, a través del análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y con el desarrollo de la MPC se identificaron ocho factores clave de éxito relevantes que son: (a) recursos humanos calificados y/o especializados; (b) gestión medioambiental y sostenibilidad ecológica; (c) producción agroindustrial diversificada; (d) atractivos turísticos (i.e., históricos, culturales, y gastronómicos); (e) desarrollo tecnológico e investigación y gestión comercial; (f) infraestructura (i.e., hoteles, carreteras, puertos, aeropuertos, reservorios, y canales de riego); (g) geografía y clima favorable; y (h) logística integral especializada. Las regiones que compiten en el mismo sector agroexportador y turismo con Piura que además han generado ventajas competitivas mediante el aprovechamiento de los factores clave de éxito son Valparaíso (Chile), Guerrero (México), y Valverde (República Dominicana). Estos resultados brindan una mejor perspectiva de las necesidades de estos sectores, y además muestran de qué manera se puede generar mayor rentabilidad, lo cual impulse el desarrollo económico para así generar un impacto positivo en el progreso social regional de Piura.

Capítulo IV: Evaluación Interna

El objetivo fundamental del presente capítulo se enfoca en realizar la evaluación interna de la región Piura a través de un análisis AMOFHIT, con lo cual se identificaron sus fortalezas y debilidades. En consecuencia, lo más importante para una región es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de la misma, que no pueden ser fácilmente igualadas o ser imitadas por la competencia (D'Alessio, 2015). Juntamente con el análisis externo, el análisis interno pretende proporcionar la información que se necesita para elegir el modelo de negocios y las estrategias que permitan lograr una ventaja competitiva sostenida (Hill & Jones 2009).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para la evaluación, se consideran siete aspectos, como son: administración y gerencia (A); marketing y ventas (M), operaciones, logística, e infraestructura (O); finanzas y contabilidad (F); recursos humanos y cultura (H); sistema de información y comunicación (I); y finalmente tecnología, investigación, y desarrollo (T). Luego del análisis, se identifican las fortalezas y debilidades de la región, con lo que se procede a la formulación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y cumplir con los objetivos para hacer realidad la visión propuesta.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales establece que:

Los Gobiernos regionales tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada, el empleo, y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales, y locales de desarrollo. (Ley 27867, 2002, Art. 4)

Asimismo, en la *Constitución Política del Perú*, se establece que “los Gobiernos regionales tienen autonomía política, económica, y administrativa en los asuntos de su competencia” (Constitución Política del Perú, 1993, Art. 191).

La región Piura la integran ocho municipalidades provinciales, 57 municipalidades distritales, 67 municipalidades de centros poblados, y una población estimada de 1'887,210 habitantes (INEI, 2018a). Las autoridades regionales son elegidas por un periodo de cuatro años, siendo el gobernador actual elegido del movimiento regional Unión Democrática del Norte y desempeña el cargo durante el periodo 2015-2018, como se muestra en la Tabla 48. En el organigrama regional, se observa una estructura organizacional jerárquica, lo cual burocratiza el proceso operativo y toma de decisiones (GRP, 2016a), como se muestra en la Figura 12. Asimismo, el 7 de octubre del 2018 se realizarán las elecciones regionales y municipales para el periodo 2019-2022 (Decreto Supremo N°004-2018-PCM, 2018). También cuenta con siete representantes en el Poder Legislativo, lo cual es favorable porque permite hacer conocer los intereses y/o necesidades de la región y promover iniciativas legislativas orientadas a ello (Congreso de la República del Perú, 2018).

Tabla 48

Autoridades Regionales en el Período 2015-2018

Nombre	Cargo
Reynaldo Adolfo Hilbck Guzmán	Gobernador Regional
Alfredo Neyra Alemán	Vice Gobernador Regional
Oscar Alex Echeagaray Alban	Consejero por Morropón
Raquel Grecia Arriola Ortega	Consejero por Talara
María Cecilia Torres Carrión	Consejero por Paita
Walter Alberto Troncos Calle	Consejero por Ayabaca
Hermer Ernesto Alzamora Román	Consejero por Piura
Manuel Simeón Saona Rodríguez	Consejero por Huancabamba
Eligio Sarango Albújar	Consejero por Sullana
Marvin Herbert Bancayan Fiestas	Consejero por Sechura

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2016,” por el Gobierno Regional de Piura (GRP), 2016a, pp. 5-6. Piura, Perú: Autor.

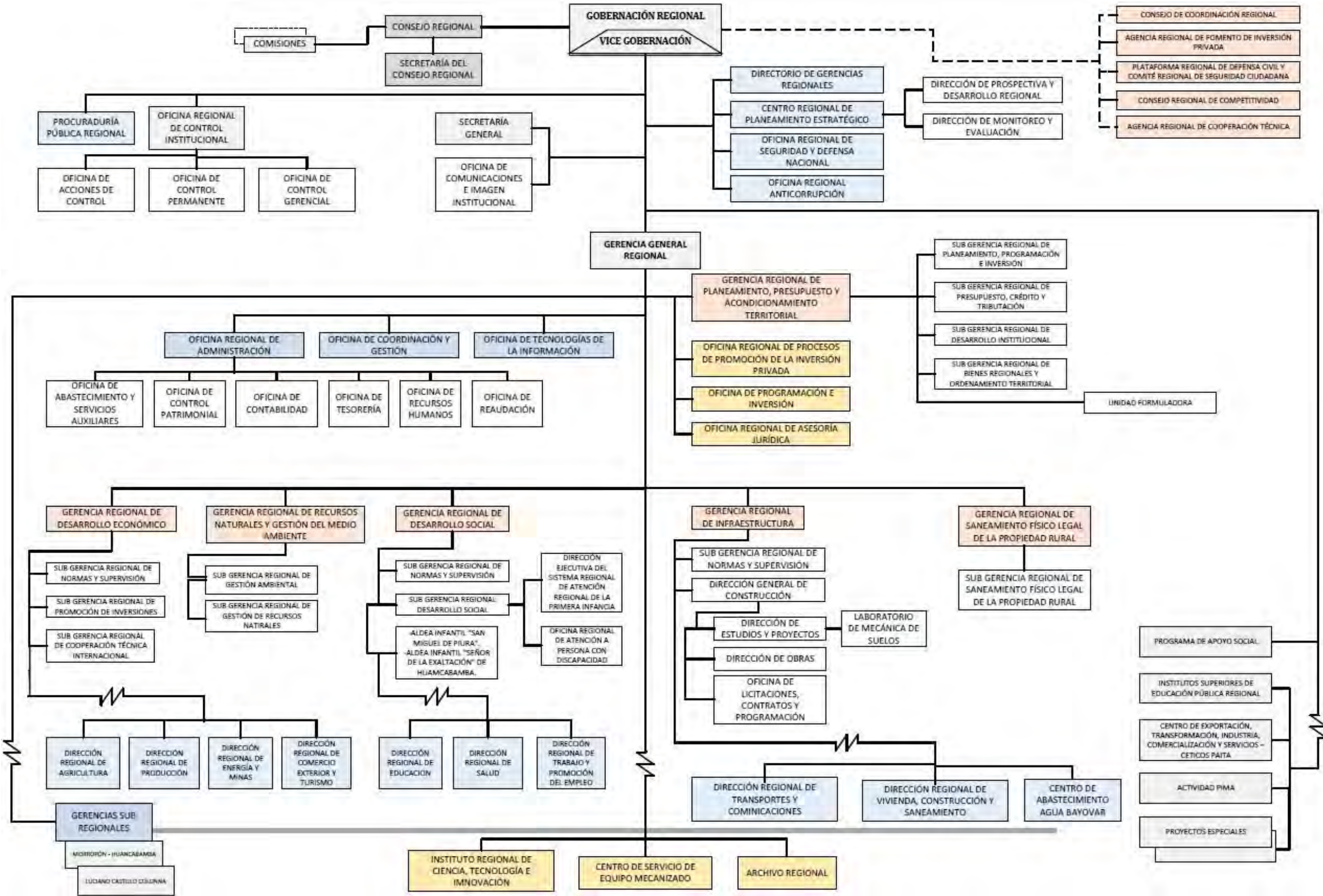


Figura 12. Organigrama del Gobierno de Piura.
 Tomado de "Memoria Anual 2016," por el Gobierno Regional de Piura (GRP), 2016a, p. 7. Piura, Perú: Autor.

4.1.2 Marketing, ventas, e investigación de mercados (M)

El valor de las exportaciones totales de la región Piura en los últimos cinco años (2012-2016), ha presentado en general una evolución desfavorable debido a que en el 2016 con respecto al 2012 ha disminuido en 27%, que equivale a una reducción de US\$748 millones; pero en los periodos 2013 y 2014, evolucionaron favorablemente creciendo en promedio 4% anual y nuevamente en los años 2015 y 2016 disminuyeron en 27% y 7% respectivamente. Esta reducción fue influenciada principalmente por la disminución del valor de las exportaciones de los productos tradicionales. Respecto a este último, en el 2016 con respecto al 2012 disminuyó en 67%, que equivale a US\$873 millones, presentándose las mayores contracciones en los años 2015 y 2016, donde disminuyeron en 59% y 19% respectivamente. Pero el valor de las exportaciones de los productos no tradicionales, ha presentado una evolución favorable, creciendo desde el 2012 hasta el 2016 en 9%, que equivale a US\$125 millones. En general, los productos cuyos valores de exportación han crecido de forma sostenida en los últimos seis años han sido solo los agropecuarios, presentando un comportamiento fluctuante los demás productos (INEI, 2017b), como se muestra en la Tabla 49.

Tabla 49

Piura: Total de Exportaciones 2012-2016 (Valor FOB en US\$)

Producto	2012	2013	2014	2015	2016
Total	2'756,894	2'855,147	2'961,239	2'165,435	2'009,252
Tradicionales	1'308,530	1'273,537	1'304,028	541,091	435,654
Agropecuarios	18,490	13,918	73,405	27,190	30,159
Pesqueros	226,101	111,178	123,098	101,735	114,045
Petróleo y derivados	1'061,096	1'113,842	1'105,815	406,167	284,623
Minería	2,843	34,599	1,710	5,999	6,827
No tradicionales	1'448,364	1'581,610	1'657,211	1'624,344	1'573,598
Agropecuarios	403,427	488,695	556,632	649,065	703,553
Pesqueros	515,404	555,104	674,768	545,460	465,872
Textiles	15,302	19,950	18,127	13,383	6,997
Resto	514,231	517,861	407,684	416,436	397,176

Nota. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, p. 447. Lima, Perú: Autor.

Mango premium. Tomando como referencia los principales productos exportados en el periodo 2012-2016, se observa que los productos agrícolas en general han presentado una evolución con tendencia favorable y son quienes han mitigado el impacto negativo por la disminución del valor de las exportaciones de los productos tradicionales que en total disminuyeron en -27% y específicamente en el caso del petróleo y derivados presentó el mayor decrecimiento alcanzando a 70% (ver Tabla 50). Los dos productos agrícolas que más han crecido de forma sostenida desde 2012 hasta 2016, fue el mango y el banano con incrementos promedios anuales de 23% y 32% respectivamente. Este crecimiento se debe a la mayor demanda y posicionamiento en el mercado internacional de los productos agrícolas, principalmente por sus características organolépticas, que se refiere al olor, color, y sabor destacado que les permite convertirse en productos únicos y de alto valor como es el caso del mango premium (INEI, 2017b).

En Piura existen dos variedades de mango premium, que son el Kent y Haden cuyos precios son superiores a los promedios del mercado (MINAGRI, 2017a). Este producto no tiene mayor vida poscosecha, es decir que solo dispone de 40 días desde su recolección hasta su deterioro. Considerando que solo se dispone de una semana para su embarque, ello indica que requiere una mejor capacidad logística. Además la industria se encuentra atomizada, es decir que 28,000 hectáreas están a cargo de 14,000 productores y solo existen 128 exportadores. Pese a ello, la producción se ha intensificado en la región, debido a su clima favorable, donde la diferencia de temperaturas como el clima seco son propicios para intensificar sus cualidades organolépticas que favorecen a la reducción en requerimiento de insumos fitosanitarios y a la presencia en plagas, según los datos que maneja la Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango (APEM) (como se citó en Gargurevich, 2017).

Por esta razón, el 90% de la producción nacional se concentra en Piura y se exporta desde el puerto de Paita. En el 2016 se tuvo un record histórico exportando 7,900

contenedores, de los cuales 7,100 se direccionaron a los mercados internacionales vía marítima y el resto fueron mediante transporte aéreo y terrestre, siendo este último exclusivamente para el mercado chileno, según APEM (como se citó en Gargurevich, 2017). Las provincias productoras son: Sullana, principalmente en Tambogrande con 14,400 Ha de cultivo que equivalen al 72% del total de la región Piura; y Morropón con 5,600 Ha de cultivo que equivalen al 28%, produciendo en conjunto 166 mil toneladas durante la campaña 2017-2018 (“Piura: Productores,” 2018). Por lo tanto, la región cuenta con el reconocimiento internacional de su mango *prémium*, lo cual es una fortaleza regional que la convierte en uno de los proveedores internacionales de mango diferenciado.

Banano orgánico. Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERÚ), en superficie cosechada de banano orgánico Piura ocupa el cuarto lugar después de San Martín, Loreto, y Ucayali (COMEXPERU, 2018). Los productores de Piura consolidaron su presencia en los países de Holanda, Italia, Alemania, Bélgica, y Corea del Sur; y cuentan con las certificaciones de: (a) Comercio Justo, (b) Orgánico, y (c) Globalgap, como se muestra en la Tabla 50 (MINAGRI, 2018), desarrollando así su posicionamiento internacional. Piura tiene 9,000 Ha certificadas de banano orgánico principalmente en los valles de Chira y San Lorenzo ubicados en la provincia de Sullana. Existen 8,500 productores agrupados en 83 organizaciones, según el Ing. Abner Acuña Alberca, quien dio la bienvenida al VI Congreso Internacional de Banano Orgánico que se realizó en Piura, en representación del director regional de Agricultura, Ing. Mario Laberry Saavedra (como se citó en “Piura: Cadena,” 2017). En suma, este escenario se convierte para la región en una fortaleza importante, porque le permite contar con un diferencial sobre los competidores y posicionarse en el mercado con mayor precio de venta.

Turismo. En el ámbito nacional, el MINCETUR (2016) documentó en su Medición Económica del Turismo, que el aporte del PBI turístico ha aumentado de 3.6% (S/16.8 mil millones) a 3.9% (S/23.5 mil millones) en el periodo 2011-2015. En el ámbito regional existe

un aumento del turismo expresado en número de visitantes a la región de 59% entre los años 2010 y 2016, como se muestra en la Tabla 51. Asimismo, en Piura al 2016 existían 2,299 establecimientos de hospedaje de los cuales el 19% fueron hoteles, hostales (11%), y no clasificado (70%) (INEI, 2017b). La escasa categorización de establecimientos de hospedaje y restaurantes es una debilidad porque no permite brindar un servicio eficiente y/o adecuado al turista.

Tabla 50

Piura: Principales Productos Exportados 2012-2016 (Valor FOB en Miles US\$)

Producto	2012	2013	2014	2015	2016
Total	2'756,894	2'855,147	2'961,239	2'165,435	2'009,252
Café	17,411	12,513	71,146	24,238	26,855
Harina de pescado	127,214	25,863	33,619	34,995	35,313
Petróleo y derivados	1'061,096	1'113,842	1'105,815	406,167	284,623
Textiles	15,302	19,951	18,127	13,383	6,997
Pota	190,141	194,952	205,101	157,783	140,954
Pescado congelado	94,571	86,501	106,654	97,951	93,779
Mangos y mangostanes	108,597	123,714	125,796	172,804	174,986
Bananas	77,296	84,447	115,007	140,205	146,780
Frijoles	23,609	7,057	7,281	12,201	6,002
Aceite esencial de limón	3,274	7,481	12,308	13,115	12,930
Paltas	4,470	12,710	10,707	7,205	8,410
Limonos frescos o secos	1,516	2,255	3,063	3,696	3,644
Oleina	83,218	85,140	89,479	61,091	78,112
Etanol	45,903		2,382	23,795	51,278
Cortezas de limón	3,638		8,820	13,315	11,240
Resto de productos	899,638	1,078,721	1,045,934	983,491	927,349

Nota. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, p. 448. Lima, Perú: Autor.

Tabla 51

Piura: Arribos de Visitantes Nacionales y Extranjeros 2010-2016

Ámbito	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	732,420	886,205	1'056,622	1'163,325	1'158,662	1'152,309	1'162,616
Nacional	685,268	821,975	989,688	1'090,312	1'065,654	1'074,398	1'069,237
Extranjero	47,152	64,230	66,934	73,113	93,008	77,711	93,379

Nota. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, p. 389. Lima, Perú: Autor.

Clústeres agroindustriales y turísticos. “Los clústeres son la unión de empresas que comparten una identidad de negocio en un espacio geográfico común”, según el Consorcio Cluster Development (como se citó en “El Perú Puede,” 2014, párr. 2). En la región Piura aún no se han consolidado clústeres, sin embargo fluctúa en forma exponencial el valor de las exportaciones referidas a la agricultura, no se ha consolidado una cadena de valor eficiente que incremente la competitividad de las actividades. Aunque Piura ha estado trabajando en conjunto con el programa Sierra Exportadora y con la escuela de administración Thunderbird School of Global Management de EE. UU., en desarrollar un clúster en la cadena de valor del mango, aún no han logrado grandes resultados, según Gabriel Madrid Orue, alcalde distrital de Tambogrande (como se citó en “Piura Forma,” 2016). Asimismo, el Ministerio de la Producción (PRODUCE), a través del programa Innóvate Perú, lanzó una segunda convocatoria del concurso de Programa de Apoyo a Clúster (PAC), el cual destinó hasta S/20 millones para cofinanciar proyectos para el desarrollo de micro, pequeñas, y medianas empresas con la finalidad de contribuir en la cadena de valor (PRODUCE, 2017). Pero este puede ser un proceso largo y aún no se han conocido sus resultados iniciales. Por otro lado, Piura cuenta con tres Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE), de los cuales solo uno es agroindustrial que no ha logrado trascender en generar valor agregado en los productos agrícolas (Instituto Tecnológico de la Producción [ITP], s.f.-a). Ello también es considerado una debilidad en la región, pese a tener un dinamismo comercial posicionado, es insuficiente en el desarrollo de clústeres agroindustriales de exportación y turísticos, que contribuyan a dinamizar este sector.

4.1.3 Operaciones, logística, e infraestructura (O)

Geografía y áreas fértiles favorables. Piura abarca regiones naturales de costa y sierra, de las cuales 56 municipios se encuentran ubicados en la costa y nueve en la sierra (INEI, 2018a). Asimismo, Piura dispone del 50% de tierras de la más alta calidad agrológica

(Consejo Nacional del Ambiente [CONAM], 2006), “es decir con condiciones físicas del suelo, hídricas, y climáticas muy apropiadas para la agricultura, y sin mayores limitaciones” (MINAGRI, s.f.-b, párr. 3). El clima de la región tiene características únicas, influenciado principalmente por el choque de dos corrientes, Humboldt (i.e., corriente de aguas frías con temperatura promedio de 13°C a 19°C) y El Niño (i.e., corriente de aguas cálidas de 22°C a 27°C), siendo su temperatura promedio anual de 24°C, y en el verano supera los 35°C (Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENAMHI], 2016). Por lo tanto, Piura dispone de geografía y áreas fértiles favorables para la agricultura y el turismo, lo cual constituye una fortaleza para la región, debiendo aprovecharse esta ventaja comparativa para generar una ventaja competitiva sostenible. También las características geográficas de Piura son ideales para la siembra de arándanos, lo cual también es una fortaleza porque es un producto de alta demanda en el mercado internacional (MINAGRI, 2016).

Sembrío de arándano. Es un producto con de alta e importante demanda en el mercado internacional. En el año 2016 el valor de sus exportaciones creció en 150% con respecto al año anterior (SUNAT, 2018a). Si bien la participación de Piura todavía no es significativa, pero es la región con mayor potencial para este cultivo (MINAGRI, 2016).

Expertos de Chile y EE. UU. afirmaron que sí es posible desarrollarlo en las provincias de Huancabamba y Ayabaca debido a su clima frío y calidad de suelo. El arándano es una fruta de alto valor en el mercado, donde se consideraba que solo se producía en climas australes, pero la tierra de Piura es fértil y adecuada para el sembrío de este producto, según Fernando Cillóniz, gobernador regional de la región Ica (como se citó en Chumpitazi, 2018). Se puede indicar que este escenario representa una fortaleza para el incremento de la gama hortofrutícola de la región que a diferencia del banano, la uva, y el mango, este genera mayor rentabilidad.

Producción de uva. En referencia a este producto, Perú en el 2014 ocupó el tercer lugar en el mundo en productividad con 21.5 toneladas por hectárea, además al 2016 la producción por hectárea ascendió a 24.5 y solo Piura duplicó el promedio nacional con 47.9. La principal zona productora de uva en el 2016 fue Piura generando 278,600 toneladas, las cuales representaron el 40.3% de la producción nacional, siendo las provincias que concentraron la mayor producción: Piura (64.5%), Sullana (21.7%), y Morropón (13.8%) (MINAGRI, 2017b). La cantidad de producción de este producto es una fortaleza porque a mayor productividad por hectárea se generan mayores beneficios económicos y se incrementa la ventaja competitiva en el sector.

Recursos hídricos. Piura con respecto al resto del Estado peruano, dispone de una de las principales infraestructuras de riego teniendo la capacidad de almacenar más de 760 millones de metros cúbicos de agua en sus dos represas principales como son Poechos y San Lorenzo (BCRP, 2016). La represa de San Lorenzo es alimentada por el río Piura que tiene una longitud de 252 km y la represa de Poechos se ubica en la cuenca del río Chira que tiene una longitud de 168 km (INEI, 2017b). La presencia de los ríos Piura y Chira es una fortaleza para la región, porque le permite disponer de recursos hídricos, y para ello es recomendable incrementar la infraestructura hidráulica porque permitirá garantizar la disponibilidad del recurso hídrico tanto para consumo humano como agropecuario.

Superficie agrícola. De acuerdo con el *IV Censo Nacional Agropecuario de 2012*, Piura posee una superficie agropecuaria de 1.9 millones de hectáreas, de las cuales para las actividades agrícolas se destinan el 20%, siendo el saldo equivalente al 80% de superficie no agrícola que está integrada por pastos naturales, montes, bosques, y otra clase de tierras, donde generalmente se realizan actividades pecuarias. Asimismo, del total de la superficie agrícola, solo el 14% cuenta con riego, y las dos provincias con mayor superficie agraria son Piura y Sechura que en conjunto representan el 65% del territorio regional, ubicándose estas en la costa (INEI, 2017b). La existencia de áreas o superficies no agrícolas es una fortaleza

para la región, porque le permite contar con disponibilidad de áreas de cultivo agrícola e incrementar la producción de los principales productos de demanda internacional como son el banano, la uva, el mango, y el arándano.

Puertos, aeropuertos, y carreteras. La región cuenta con tres puertos (i.e., Talara, Paita, y Bayóvar) y cada uno de ellos está orientado a una determinada actividad económica. El puerto de Talara es para el sector de hidrocarburos, el puerto de Paita para actividades comerciales, y el puerto de Bayóvar para actividades de minería no metálica. Con respecto a la infraestructura aeroportuaria, la región cuenta con dos aeropuertos: (a) el aeropuerto internacional Capitán FAP Guillermo Concha Ibérico ubicado en Piura, y (b) el aeropuerto internacional Capitán FAP Víctor Montes Arias ubicado en Talara (INEI, 2017b). La disponibilidad de puertos y aeropuertos es una fortaleza para la región, porque mejora la comunicación y el flujo comercial tanto en el ámbito nacional como internacional. Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), en el ámbito nacional la longitud total de las vías (i.e., carreteras) es de 166,765.10 km lineales, de los cuales Piura posee 8,948.4 km lineales, ocupando el octavo lugar en el ranking nacional. De las vías que posee Piura, el 19% pertenecen a vías nacionales, el 7% a vías departamentales, y el 74% a vías vecinales, estando el 97% de este último no pavimentadas (MTC, 2017); lo cual es una debilidad para la región, porque la insuficiente infraestructura vial (e.g., el 97% de las vías vecinales no están pavimentadas), afecta a la gestión logística tanto para las actividades turísticas y las de exportación de productos agrícolas.

Diversidad de atractivos turísticos. Piura posee una amplia gama de atractivos turísticos que aún no son explotados en su plenitud. Según PROMPERÚ (2017b), los lugares más visitados por los turistas extranjeros son: Máncora, Piura, El Ñuro, Catacaos, Los Órganos, Talara, y Vichayito (ver Figura 13). Piura es también conocida como la ciudad del eterno calor y posee zonas arqueológicas, gastronomía, playas, y recursos naturales, siendo los más destacados la Plaza de Armas y la catedral de Piura; cerámica, sombreros de paja, joyas

de filigrana, y la iglesia San Juan Bautista en Catacaos; cerámicas y alfareros en Chulucanas; las ruinas de Aypate en Ayabaca; el balneario de Máncora; Cabo Blanco en Talara; las 14 lagunas de las Huaringas en Huancabamba; los cerros de Amopate, ubicados en Sullana y Talara; los manglares de San Pedro, que están ubicados en Sechura; la Casa Museo de Grau; el balneario de Colán; entre otros (“Los 11 Lugares,” 2017). La diversidad de atractivos turísticos es una fortaleza para la región, por lo que se deben desplegar mayores recursos y esfuerzos en su difusión, para incrementar su afluencia, que se traducirá en mayores beneficios económicos para Piura. Como se muestra en la Tabla 51, desde el 2010 hasta el 2016 la afluencia de visitantes se ha incrementado en 59% (INEI, 2017b).

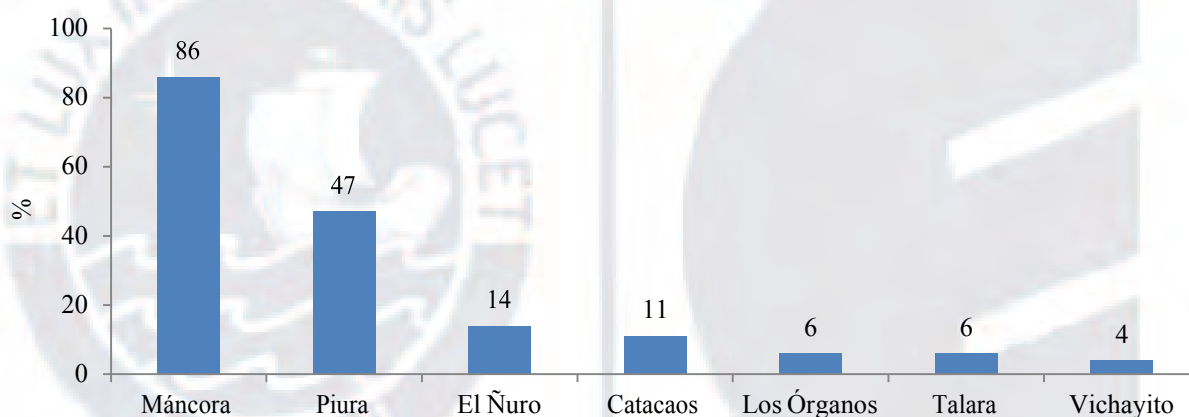


Figura 13. Principales lugares visitados en Piura 2017 (Miles de turistas). Adaptado de “Perfil del Turista Extranjero Que Visita Piura-2017,” por la Comisión de la Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2017b, p. 2. Lima, Perú: Autor.

Una debilidad relevante del sector turismo, es la informalidad y la atomización de los operadores turísticos. En el 2015 la informalidad de los operadores turísticos se tradujo en que el 90% no están inscritos ni categorizados, inclusive aún no se conoce la cantidad de informales en la región. Es importante mencionar que esta situación se debe a la excesiva burocracia gubernamental para que los negocios se formalicen. Por otro lado, la logística es limitada para una región en expansión y crecimiento, lo cual afecta a la disponibilidad de personal de turismo puesto que solo cuentan con 15 agentes, afectando principalmente a la sierra de Piura, Ayabaca, y Huancabamba dado que no cuentan con personal permanente.

Ello representa una clara debilidad que afecta la implementación de políticas para dinamizar el turismo en la región, según el representante de la Asociación de Hoteles y Restaurantes y Afines (AHORA) de Piura, César Leigh (como se citó en Zapata, 2015)

Infraestructura hidráulica. La infraestructura hidráulica de Piura fue gravemente afectada por el Fenómeno de El Niño Costero, especialmente el canal de Huaypirá, que abastece a la población de Chira en la provincia de Sullana, el canal de la Bocatoma Yapatera y Alto Piura en las provincias de Piura, Morropón y Huancabamba, según el director ejecutivo del Programa Subsectorial de Irrigaciones (PSI), Huber Valdivia Pinto (como se citó en “Priorizan Proyectos,” 2018). Asimismo, la infraestructura de riego fueron dañadas, aproximadamente unos 800 km de canales y drenes resultaron afectados, la Dirección Regional de Agricultura de Piura ha calculado que las pérdidas económicas en cultivos ascendieron a S/400 millones, principalmente en las zonas de San Lorenzo en la provincia de Sullana y el Bajo Piura en los distritos de Piura, actualmente la población cuestiona la lentitud en la reparación de estas infraestructuras, puesto que se ha convertido en un limitante en la producción agrícola de la región, según el director Regional de Agricultura, Mario Labérry (como se citó en Zapata, 2017).

Atomización. La atomización de los productores hortofrutícolas es una debilidad, porque las unidades agropecuarias son menores (i.e., a 0.5 Ha representan el 17.5%, así como 0.5 Ha a 2.9 Ha ascienden a 58.4%, y de 3 Ha a 4.9 Ha representan el 12.8%). En conjunto los referidos tres grupos de unidades agropecuarias representan el 88.7%, lo que significa que no existen fundos grandes y que las hectáreas de cultivo se distribuyen en pequeñas parcelas. El cultivo del mango tiene esta particularidad debido a que 28,000 hectáreas están a cargo de 14,000 productores y solo existen 128 exportadores (INEI, 2017b). De la misma manera, sucede con el cultivo del banano orgánico en la región, donde actualmente existen 8,500 productores que se agrupan en 83 organizaciones, según el Ing. Abner Acuña Alberca, quien

dio la bienvenida al VI Congreso Internacional de Banano Orgánico que se realizó en Piura, en representación del director regional de Agricultura, Ing. Mario Laberry Saavedra (como se citó en “Piura: Cadena,” 2017). Esta atomización dificulta también la implementación de estandarización y alineamiento de objetivos, restándole eficiencia a la cadena productiva.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El presupuesto de la región Piura para el año 2016 ascendió a S/1,764 millones, de los cuales se ejecutaron el 89%. Si bien no es suficiente el presupuesto para atender todas las demandas de la región como el ordenamiento jurídico nacional, existen alternativas para el financiamiento de proyectos, como son las Asociaciones Público-Privadas (APP), Obras por Impuestos (OPI), programas especiales, y transferencias extraordinarias (GRP, 2016a). Asimismo, es importante considerar la percepción de la ciudadanía sobre el grado de corrupción en las distintas instituciones públicas. Según la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), el ranking de percepción de corrupción en los cinco primeros lugares está liderado por los Gobiernos regionales, seguido por el Poder Judicial, las municipalidades, el Instituto Nacional Penitenciario (INPE), el Congreso de la República, y así sucesivamente entre otras instituciones. También figura el Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú (CGBVP) en el último lugar como institución menos corrupta (CPI, 2017).

En el 2017, la región Piura contó con un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de S/2,303 millones y ejecutó solo el 76.7%. De las 25 unidades ejecutoras de la región, cuatro unidades ejecutaron menos del 50% del presupuesto asignado, como es el Proyecto Especial Chira Piura (PECHP) (49%), la Región Piura Sede Central (39.9%), los institutos superiores de educación pública (34.4%), y el Proyecto Especial de Irrigación e Hidroenergético de Alto Piura (MEF, 2017a). En la Tabla 52 se muestra el Estado de Gestión

regional, donde el valor de los ingresos del 2016 con respecto al 2015 se incrementó en S/133 millones (8%), lo cual es importante porque a mayor cantidad de recursos, se tendrán mayores posibilidades de ejecutar obras de inversión en infraestructura, que soporten el desarrollo sostenible de la región. Asimismo en la Tabla 53 se muestra el Estado de Situación Financiera de la región, donde el total activo no sufrió una variación significativa. Por el lado del pasivo corriente, este presentó una ligera disminución y el pasivo no corriente sí se incrementó considerablemente que fue influenciado por las obligaciones provisionales. Finalmente, el patrimonio de la región presentó una disminución por la reducción de los resultados acumulados (GRP, 2016a).

Tabla 52

Estado de Gestión de la Región Piura 2015-2016 (S/)

Rubro	2016	2015
Ingresos		
Ingresos tributarios netos	0	0
Ingresos no tributarios	34'709,974	39'491,573
Trasposos y remesas recibidas	1,447'352,017	1,353'234,078
Donaciones y transferencias recibidas	254'262,780	162'752,780
Ingresos financieros	2'529,522	2'864,425
Otros ingresos	111'753,004	159'885,054
Total ingresos	1,850'607,299	1,718'227,913
Costos y gastos		
Costo de ventas	-6'595,234	-2'761,511
Gastos en bienes y servicios	-353'070,499	-313'722,187
Gastos de personal	-1,011'067,547	-900'113,417
Gastos por pensiones y asistencia social	-81'318,558	-9'940,710
Donaciones y transferencias otorgadas	-111'599,033	-441,866
Estimaciones y provisiones del ejercicio	-209'641,347	-127'663,554
Gastos financieros	-63,497	-203,893
Otros gastos	-198'799,685	-131'497,656
Total activo no corriente	-1,972'155,403	-1,486'344,798
Resultado del ejercicio superávit (déficit)	-121'548,104	231'883,114

Nota. Adaptado de "Memoria Anual 2016," por el Gobierno Regional de Piura (GRP), 2016a, p. 98. Piura, Perú: Autor.

Tabla 53

Estado de la Situación Financiera de la Región Piura 2015-2016 (S/)

Activo	2016	2015	Pasivo y patrimonio	2016	2015
Activo corriente			Pasivo corriente		
Efectivo y equivalente de efectivo	132'719,516	179'230,412	Sobregiros bancarios	0	0
Inversiones disponibles	12,065	12,065	Cuentas por pagar a proveedores	29'312,179	69'957,516
Cuentas por cobrar (neto)	3'106,188	4'790,000	Impuestos, contribuciones, y otros	9'171,120	8'138,214
Otras cuentas por cobrar (neto)	3'622,215	3'140,283	Remuneraciones y beneficios sociales	14'371,779	4'699,990
Inventarios (neto)	106'485,646	102'210,383	Obligaciones previsionales	0	0
Servicios y otros pagados por anticipado	13'608,517	6'357,976	Operaciones de crédito	0	0
Otras cuentas del activo	163'805,182	45'767,476	Parte corriente de deudas a largo plazo	11'733,968	13'382,672
Total activo corriente	423'359,331	341'508,597	Otras cuentas del pasivo	64'504,661	42'254,536
Activo no corriente			Total pasivo corriente	129'093,709	138'432,930
Cuentas por cobrar a largo plazo		5'856,367	Pasivo no corriente		
Otras cuentas por cobrar a largo plazo	106,280	106,280	Deudas a largo plazo	0	199,538
Inversiones	0	0	Cuentas por pagar a proveedores	0	0
Propiedades de inversión	0	0	Beneficios sociales	89'896,803	81'867,137
Propiedad, planta, y equipo (neto)	2,700'817,235	2,727'284,135	Obligaciones previsionales	1,402'074,030	774'970,126
Otras cuentas del activo (neto)	277'070,761	339'887,049	Provisiones	9'253,589	10'245,178
Total activo no corriente	2,984'068,131	3,073'133,833	Otras cuentas del pasivo	221'737,288	212'354,324
Total activo	3,407'427,462	3,414'642,430	Ingresos diferidos	0	0
			Total pasivo no corriente	1,722'961,712	1,079'636,306
			Total pasivo	3,407'427,462	3,414'642,430
			Patrimonio		
			Hacienda nacional	8,436'035,805	8,401'536,438
			Hacienda nacional adicional	0	33'868,296
			Resultados no realizados	147'141,337	150'326,885
			Resultados acumulados	-7,027'805,101	-6,389'158,425
			Total patrimonio	1,555'372,041	2,196'573,193
			Total pasivo y patrimonio	3,407'427,462	3,414'642,430

Nota. Adaptado de "Memoria Anual 2016," por el Gobierno Regional de Piura (GRP), 2016a, pp. 96-97. Piura, Perú: Autor.

4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)

El Índice de Progreso Social Regional del Perú (IPSRP), es una herramienta que busca la mejora del progreso social. Es decir mide la capacidad de una región de convertir el crecimiento económico en mejores resultados sociales y ambientales; asimismo contribuye a orientar la mejor toma de decisiones con respecto a la inversión social y a la implementación de políticas públicas. El IPSRP clasifica a las 26 regiones del país y se basa en el análisis de tres dimensiones: (a) necesidades básicas humanas, (b) fundamentos del bienestar, y (c) oportunidades; asimismo, cada dimensión contiene cuatro componentes y cada componente contiene diferentes variables que las conforman (CENTRUM Católica, 2017a), como se muestra en la Figura 14.



Figura 14. Índice de Progreso Social Regional detallado.

Tomado de “Índice de Progreso Social Regional del Perú 2017,” por el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM Católica), 2017a, p. 8. Lima, Perú: Autor.

Posicionamiento de Piura en el Índice de Progreso Social Regional del Perú. Al 2017 la región Piura en el IPSRP se ubicó en el puesto 14 con un puntaje de 58.40, que significó un nivel medio bajo, y en el 2016 se obtuvo el puntaje de 58.15, ubicándose también en el nivel medio bajo, lo cual indica que el crecimiento de un año a otro no ha sido sustancial. El posicionamiento del 2017 en el nivel medio bajo, fue consecuencia de la ubicación de sus tres dimensiones: (a) necesidades básicas humanas, con nivel medio bajo (64.83), afectado por sus principales componentes críticos como agua y saneamiento; (b) fundamentos del bienestar, con un nivel bajo (53.04), donde sus componentes críticos son acceso a información y telecomunicaciones y calidad ambiental; y (c) oportunidades, con un nivel medio bajo (57.33), cuyos principales componentes críticos son derechos personales y acceso a la educación superior (CENTRUM Católica, 2017a), como se muestra en la Tabla 54.

Tabla 54

Índice de Progreso Social Regional: Resultados de la Región Piura

Resultado general / Dimensión / Componente	Ranking	Puntaje	Nivel
Índice de Progreso Social: Resultado general Piura	14	58.40	Medio bajo
Necesidades básicas humanas	11	64.83	Medio bajo
Nutrición y cuidados médicos básicos	16	60.48	Medio bajo
Agua y saneamiento	15	53.26	Bajo
Vivienda	10	84.20	Alto
Seguridad personal	8	61.39	Medio bajo
Fundamentos del bienestar	13	53.04	Bajo
Acceso conocimiento básico	14	68.35	Medio alto
Acceso a información y telecomunicaciones	15	41.75	Muy bajo
Salud y bienestar	7	73.49	Medio alto
Calidad ambiental	16	28.57	Extremo bajo
Oportunidades	18	57.33	Medio bajo
Derechos personales	16	40.39	Muy bajo
Libertad personal y de elección	1	75.94	Bajo
Tolerancia e inclusión	10	86.24	Muy alto
Acceso a educación superior	21	26.77	Extremo bajo

Nota. Tomado de “Índice de Progreso Social Regional del Perú 2017,” por el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM Católica), 2017a, p. 8. Lima, Perú: Autor.

Sin embargo, considerando que el IPSRP es una medición holística y que el progreso social se enfoca a la calidad de vida de la población, además de que la disponibilidad de

recursos de la región son escasos, el presente Plan Estratégico brinda prioridad a mejorar algunas variables con la finalidad de mejorar la ubicación del índice subsanando los factores prioritarios como los considerados dentro del componente nutrición y cuidados médicos cuyas variables hacen énfasis a la salud infantil como: (a) desnutrición crónica en menores de cinco años, (b) anemia en menores de cinco años, (c) enfermedad diarreica aguda (EDA) en menores de cinco años, y (d) tasa de mortalidad materna. El componente agua y saneamiento, presenta bajos niveles de calificación por la falencia en: (a) acceso a agua potable, (b) acceso a saneamiento básico, y (c) brecha de acceso a saneamiento. El componente de seguridad personal contiene cinco variables: (a) tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes, (b) percepción de inseguridad, (c) tasa de victimización, (d) tasa de muertes, y (e) heridos por accidente automovilístico; sin embargo, se le dará prioridad a las variables “a”, “b”, y “c”. El componente de calidad ambiental es el segundo más crítico, cuyas variables son: (a) huella ecológica en el ámbito regional, (b) contaminación del aire, y (c) hectáreas reforestadas; brindándole énfasis a las variables “a” y “b”. Finalmente, el componente acceso a la educación superior, es el más crítico, cuyas variables son: (a) tasas de matriculados en educación superior, (b) tasa de graduados de universidad, y (c) mujeres que ascendieron a educación superior (CENTRUM Católica, 2017a), donde se detectó que la raíz del problema es el escaso rendimiento de los estudiantes universitarios en las distintas materias.

Profundizando el aspecto educativo, de acuerdo con la Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE) del Ministerio de Educación (MINEDU), la región Piura al 2016 tenía la siguiente distribución: (a) Educación Inicial, constituida por 3,136 instituciones educativas y 116,149 estudiantes; (b) Educación Primaria, con 2,390 instituciones educativas y 241,125 estudiantes; (c) Educación Secundaria, con 795 instituciones y 156,148 estudiantes; (d) Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA), con 108 instituciones y 8,297 estudiantes; (e) Educación Especial, con 29 instituciones y 660 estudiantes; (f) Educación Técnico-

Productiva, con 97 instituciones y 7,963 estudiantes; y (g) Educación Superior No Universitaria, con 47 entidades y 15,573 estudiantes (MINEDU, 2016).

La cobertura educativa total en el año 2016 alcanzó en el ámbito regional el 99.21%, la cual mejoró con respecto al 2015 (95.11%). Los matriculados en el ámbito regional alcanzaron los 549,474 alumnos, dentro de los cuales 516,964 pertenecieron a la Educación Básica Regular, y de ellos 117,050 fueron matriculados en Inicial, 242,825 en Primaria, y 157,079 en Secundaria. En tanto, 8,309 alumnos fueron matriculados en Educación Básica Alternativa, 675 en Educación Básica Especial, y 7,963 en Educación Técnico Profesional. De igual forma, 15,573 alumnos se matricularon en Educación Superior No Universitaria, de los cuales 486 fueron a Educación Pedagógica, 14,826 a Educación Tecnológica, y 261 a Educación Artística. Para lograr estas metas, se contó con 29,346 docentes, además se brindaron 6,645 servicios educativos y se puso en operación a 4,109 instituciones educativas (GRP, 2016a).

La región Piura cuenta con la presencia tanto de universidades públicas como privadas. Desde el 2012 hasta el 2016 como se muestra en la Tabla 55, el número de postulantes disminuyó en 9%, sin embargo el número de ingresantes se incrementó en 10% (ver Tabla 56). El número de alumnos también creció en un 30% (ver Tabla 57), pero el número de graduados y titulados disminuyeron en 5% (ver Tabla 58) y 23% (ver Tabla 59) respectivamente. Al 2016 las universidades que albergaron al mayor número de estudiantes son: la Universidad Nacional de Piura (UNP), con una participación de 56%; luego la Universidad de Piura (UDEP) con 21%; y la Universidad Cesar Vallejo (UCV) con 13% (INEI, 2017b). Este incremento de universitarios puede permitir contar con mayor fuerza laboral a futuro, que a su vez impactará en la productividad de las organizaciones y de la región, especialmente considerando que Piura cuenta con importante potencial agrícola de exportación y atractivos turísticos que pueden contribuir al desarrollo sostenible de la región, generando significativos recursos económicos.

Tabla 55

Piura: Postulantes a Universidades Públicas y/o Privadas, 2012-2016

Universidad	2012	2013	2014	2015	2016
Universidad Nacional de Piura	19,909	15,669	19,095	18,166	14,502
Universidad de Piura	5,215	2,605	2,605	4,409	7,819
Universidad San Pedro	211	197	79	185	147
Universidad Cesar Vallejo	1,927	1,950	1,626	1,971	1,637
Universidad Alas Peruanas				1,026	113
Universidad Católica los Ángeles de Chimbote				2 039	
Universidad Nacional de Frontera			559	659	661
Total	27,262	20,421	23,964	26,416	24,879

Nota. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, p. 145. Lima, Perú: Autor.

Tabla 56

Piura: Ingresantes a Universidades Públicas y/o Privadas, 2012-2016

Universidad	2012	2013	2014	2015	2016
Universidad Nacional de Piura	3,481	3,363	2,591	3,344	2,628
Universidad de Piura	1,334	1,183	1,183	2,033	2,744
Universidad San Pedro	211	197	79	185	147
Universidad Cesar Vallejo	1,795	1,860	1,617	1,935	1,507
Universidad Alas Peruanas				1,026	113
Universidad Católica los Ángeles de Chimbote				1,918	
Universidad Nacional de Frontera			396	407	388
Total	6,821	6,603	5,866	10,848	7,527

Nota. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, p. 145. Lima, Perú: Autor.

Tabla 57

Piura: Alumnos de Universidades Públicas y/o Privadas, 2012-2016

Universidad	2012	2013	2014	2015	2016
Universidad Nacional de Piura	16,389	17,579	17,765	18,112	18,908
Universidad de Piura	5,462	5,685	6,050	6,831	7,041
Universidad San Pedro	691	780	685	729	732
Universidad Cesar Vallejo	3,632	4,751	4,728	4,852	4,574
Universidad Alas Peruanas				2,627	2,435
Universidad Católica los Ángeles de Chimbote				5,521	
Universidad Nacional de Frontera			381	389	373
Total	26,174	28,795	29,609	39,061	34,063

Nota. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, p. 145. Lima, Perú: Autor.

Tabla 58

Piura: Graduados de Universidades Públicas y/o Privadas 2012-2016

Universidad	2012	2013	2014	2015	2016
Universidad Nacional de Piura	1,928	2,144	944	1,021	1,287
Universidad de Piura	755	918	996	714	1,039
Universidad San Pedro	66	64	95	95	55
Universidad Cesar Vallejo	686	631	858	724	585
Universidad Alas Peruanas				430	296
Universidad Católica los Ángeles de Chimbote				559	
Universidad Nacional de Frontera					
Total	3,435	3,757	2,893	3,543	3,262

Nota. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, p. 145. Lima, Perú: Autor.

Tabla 59

Piura: Titulados de Universidades Públicas y/o Privadas 2012-2016

Universidad	2012	2013	2014	2015	2016
Universidad Nacional de Piura	1,451	2,391	1,837	1,499	694
Universidad de Piura	462	390	350	457	392
Universidad San Pedro	60	46	43	71	23
Universidad Cesar Vallejo	463	505	743	636	531
Universidad Alas Peruanas				262	243
Universidad Católica los Ángeles de Chimbote				350	
Universidad Nacional de Frontera					
Total	2,436	3,332	2,973	3,275	1,883

Nota. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, p. 145. Lima, Perú: Autor.

Por otro lado, en el 2001 el índice de analfabetismo estaba en 13.9% y en el 2015 se redujo al 7.6%, teniendo en el 2014 un total de 310, 014 piuranos considerados analfabetos.

Las provincias con mayor índice de analfabetismo son: Piura con 31,581, Huancabamba con

19,218, Morropón con 16,897, Sullana con 10,788, Ayabaca con 9,703, Paita con 5,708, Sechura con 2,836, y Talara 1,791. El director regional de Educación de Piura, Pedro Periche, indicó reducir la tasa a menos del 3% para 2021 (como se citó en “Más de 310 Mil,” 2016). La tasa de analfabetismo de la región al 2014 fue de 7.7%, incrementándose en el 2015 con resultante de 7.6% y en el 2016 con 7.9%, donde el género masculino fue menor que el de la mujer siendo 4.6% y 10.7% respectivamente. Asimismo, en el 2016 la región Piura tuvo 31,328 alumnos comprendidos en los niveles de Inicial, Primaria, Secundaria, Superior Universitario, y No Universitario, cantidad que registró un incremento de 3.6% respecto al 2015, 3.0% respecto al 2014, y 11.1% referente al 2013 (INEI, 2017b). Solo la población universitaria en el 2016, ascendió a 34,063 alumnos matriculados, y de estos el 55.5% correspondieron a la universidad estatal y el 44.5% comprendieron a universidades privadas (INEI, 2017c).

Ello indica una baja disponibilidad de mano de obra calificada para el desarrollo de sus actividades económicas. En cuanto a la comprensión lectora, en el 2007 solo el 13.5% del total de niños del segundo grado de Educación Primaria llegaron a un nivel satisfactorio. La región Piura mejoró esta situación de aprendizaje mostrando en el 2016 que el 45.8% de este mismo grupo poblacional lograron un nivel satisfactorio. En cuanto al razonamiento matemático, en comparación con el 2007 donde solo el 5.7% de su población de niños del referido grupo lograron un nivel satisfactorio, también se incrementó este indicador, donde en el 2016 el 38.7% llegaron a un nivel satisfactorio en el razonamiento de matemáticas (INEI, 2018d). Finalmente según la Tabla 60, se puede deducir que por cada profesor de nivel secundario existen 15 alumnos y, en cuanto al nivel secundario por cada profesor existen 21 alumnos, lo que indica que el problema educativo no está dirigido por la disponibilidad de profesores.

Tabla 60

Piura: Alumnos, Docentes, e Instituciones Educativas, según Nivel Educativo, 2016

Concepto	Alumnos			Docentes			Instituciones educativas		
	Total	Pública	Privada	Total	Pública	Privada	Total	Pública	Privada
Total	549,474	431,177	89,124	29,346	21,571	7,775	6,645	5,223	1,422
Básica regular	516,954	413,276	74,505	27,407	20,430	6,977	6,362	5,063	1,299
Inicial	117,050	90,017	27,033	5,544	3,840	1,704	3,154	2,565	589
Primaria	242,825	195,353	47,472	11,415	8,517	2,898	2,405	1,938	467
Secundaria	157,079	127,906	29,173	10,448	8,073	2,375	803	560	243
Básica alternativa	8,309	6,232	2,077	451	308	143	109	71	38
Básica especial	675	538	137	160	133	27	30	24	6
Técnico productiva	7,963	4,830	3,133	398	208	190	97	37	60
Superior no universitaria	15,573	6,301	9,272	930	492	438	47	28	19
Pedagógica	486	486		71	71		4	4	
Tecnológica	14,826	5,554	9,272	822	384	438	22	22	19
Artística	261	261		37	37		2	2	

Nota. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, p. 132. Lima, Perú: Autor.

Con respecto a la salud infantil de la región Piura, se presentaron 96,164 casos de morbilidad donde, según la Figura 15 que representa un gráfico de Pareto, las principales enfermedades que aquejan a la población infantil son: infecciones agudas de las vías respiratorias superiores, desnutrición, infecciones intestinales, e infecciones agudas de las vías respiratorias inferiores (sin contar las demás causas que equivalen a 18,796 casos), que representan al 67% de las enfermedades frecuentes en esta población, mientras que la anemia dermatitis y otros no están considerados dentro del 80% de las principales enfermedades que aquejan a la población. Asimismo, en la Tabla 61 se muestra que la provincia de Piura contiene el 29% de los casos de desnutrición infantil y Huancabamba contiene el 18%; asimismo, las infecciones agudas de las vías respiratorias superiores se presentan en Piura con 41% y Sullana con 14%. En lo que se refiere a las enfermedades infecciosas intestinales, se presentan principalmente en Paita con 37% y Sullana con 16%. Los cuales deberán ser atendidas en forma prioritaria enfocadas en los distritos de mayor ocurrencia.

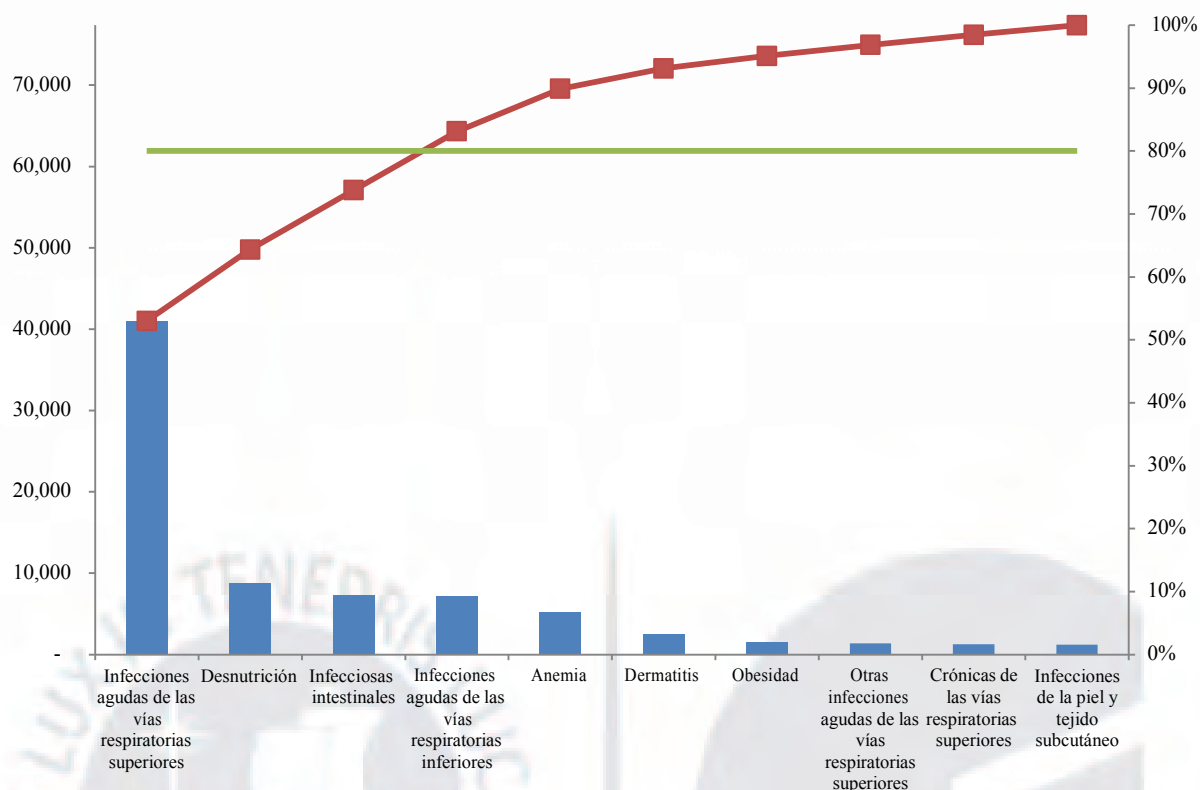


Figura 15. Principales causas de morbilidad en la población infantil. Adaptado de “Morbilidad: Indicadores Principales de Causa de Morbilidad Agrupada 2017,” por la Dirección Regional de Salud de Piura, 2017. Recuperado de <https://diresapiura.gob.pe/documentos/Morbilidad/MORBILIDAD2017.xlsm>

Tabla 61

Principales Enfermedades de la Población Infantil Distribuida por Provincias

Provincia	Enfermedad				Total general
	Desnutrición	Enfermedades infecciosas intestinales	Infecciones agudas de las vías respiratorias superiores	Otras infecciones agudas de las vías respiratorias inferiores	
Ayabaca	855	895	3,692	423	5,865
Huancabamba	1,552	767	3,135	420	5,874
Morropón	1,243	608	3,866	730	6,447
Paíta	277	302	2,355	299	3,233
Piura	3441	2,706	16,627	2,971	25,745
Sechura	514	600	4,230	1,039	6,383
Sullana	659	1,173	5,630	954	8,416
Talara	242	256	1,467	397	2,362
Total general	8,783	7,307	41,002	7,233	64,325

Nota. Adaptado de “Morbilidad: Indicadores Principales de Causa de Morbilidad Agrupada 2017,” por la Dirección Regional de Salud de Piura, 2017. Recuperado de <https://diresapiura.gob.pe/documentos/Morbilidad/MORBILIDAD2017.xlsm>

Con respecto a la población de 20 a 59 años de la región Piura, se presentaron 696,852 casos de morbilidad, donde según la Figura 16, que representa un gráfico de Pareto, indica que las principales enfermedades que aquejan a esta población son infecciones agudas de las vías respiratorias superiores, enfermedades de la cavidad bucal, otras enfermedades del sistema urinario, trastornos maternos relacionados con el embarazo, infecciones de transferencia sexual, y obesidad (sin contar las demás causas que equivalen a 287,817 casos), que representan al 46% de las enfermedades frecuentes en esta población. Asimismo, en la Tabla 62 se muestra que la provincia de Piura contiene el 41% de los casos de enfermedades de la cavidad bucal, así como el 15% los contiene Sullana. Las infecciones de transferencia sexual se presentan con 34% en Piura y 18% en Sullana, las infecciones agudas de las vías respiratorias superiores con 33% en Piura y 17% en Sullana, la obesidad con el 28% en Piura y 25% en Sullana, las otras enfermedades del sistema urinario con 38% en Piura y 19% en Sullana, y finalmente en cuanto a los trastornos maternos relacionados con el embarazo se presentan el 38% en Piura y 18% en Sullana.

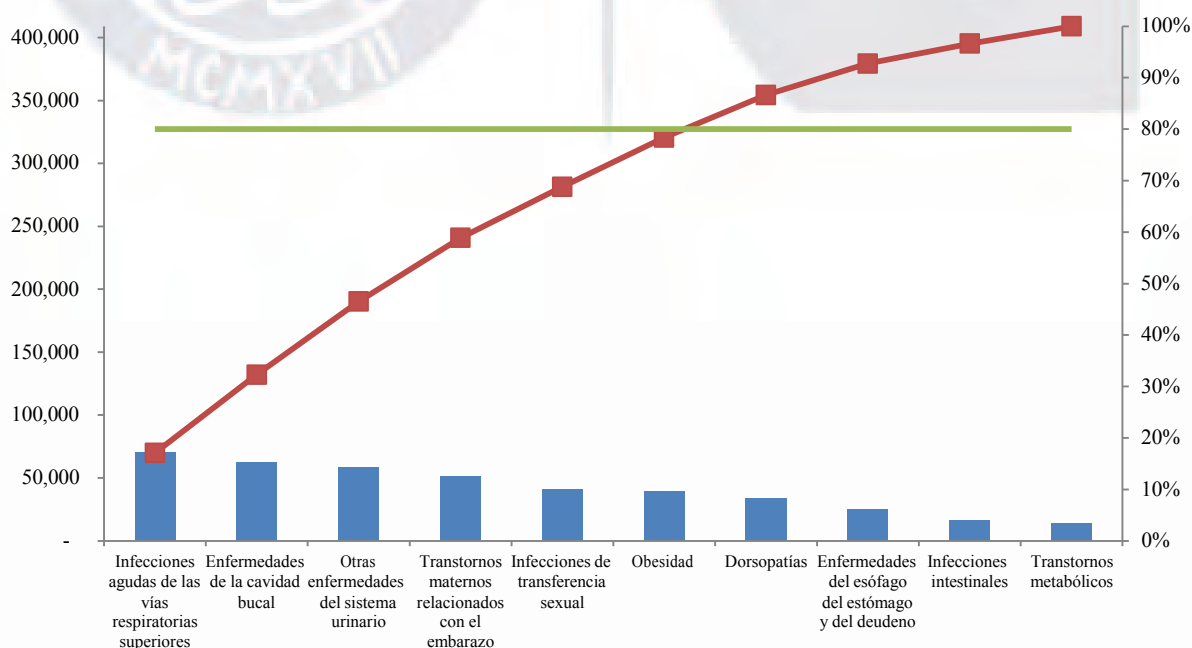


Figura 16. Principales causas de morbilidad en la población de 20 a 59 años. Adaptado de “Morbilidad: Indicadores Principales de Causa de Morbilidad Agrupada 2017,” por la Dirección Regional de Salud de Piura, 2017. Recuperado de <https://diresapiura.gob.pe/documentos/Morbilidad/MORBILIDAD2017.xlsm>

Tabla 62

Principales Enfermedades de la Población de 20 a 56 Años Distribuida por Provincias

Provincia	Enfermedad						Total general
	Enfermedades de la cavidad bucal	Infecciones de transferencia sexual	Infecciones agudas de las vías respiratorias superiores	Obesidad	Otras enfermedades del sistema urinario	Trastornos maternos relacionados con el embarazo	
Ayabaca	3,440	4,652	9,292	3,314	5,574	4,066	30,338
Huancabamba	5,539	3,939	9,171	2,329	4,798	2,654	28,430
Morropón	6,282	3,905	6,913	1,756	6,292	4,005	29,153
Paita	4,167	2,220	3,382	3,928	3,736	5,372	22,805
Piura	25,641	13,655	22,883	10,925	21,053	19,168	113,325
Sechura	4,462	1,544	4,182	1,857	2,781	2,586	17,412
Sullana	9,608	7,501	11,610	9,629	11,170	9,168	58,686
Talara	3,128	3,160	2,455	5,507	2,622	3,637	20,509
Total general	62,267	40,576	69,888	39,245	58,026	50,656	320,658

Nota. Adaptado de “Morbilidad: Indicadores Principales de Causa de Morbilidad Agrupada 2017,” por la Dirección Regional de Salud de Piura, 2017. Recuperado de <https://diresapiura.gob.pe/documentos/Morbilidad/MORBILIDAD2017.xlsm>

La región Piura dispone de 766 establecimientos de salud, donde la provincia de Piura cuenta con 435 que equivale al 57% del total regional, Ayabaca (10%), Huancabamba (9%), Morropón (8%), Sechura (3%), Sullana (9%), Paita (2%), y Talara (2%), como se muestra en la Tabla 63.

Tabla 63

Piura: Establecimientos de Salud por Tipo según Provincia al 2016

Provincia	MINSA			Seguro Social de Salud (EsSalud)			Sanidad de la PNP		
	Hospital	Centro de salud	Puesto de salud	Hospital	Centro médico	Posta médica	Policlínico	Centro de Salud	Puesto de salud
Piura	4	72	329	6	3	12	1	2	6
Ayabaca	0	10	69	0	0	1	0	0	0
Huancabamba	0	9	58	0	0	2	0	1	1
Morropón	1	8	48	0	0	2	0	0	1
Sechura	0	4	15	0	0	1	0	0	0
Sullana	1	9	52	1	0	1	0	1	1
Paita	1	6	9	1	0	0	0	0	1
Talara	0	7	4	1	1	2	0	0	1
Total	7	125	584	9	4	21	1	4	11

Nota. Tomado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, pp. 155-156. Lima, Perú: Autor.

Considerando solo a la red asistencial del Seguro Social de Salud (ESSALUD), la región dispone de 449 médicos, 357 enfermeras, 69 obstetras, 29 dentistas, 408 técnicos asistenciales y 295 otros profesionales de salud, distribuidos tal como muestra la Tabla 64, los cuales son una cantidad muy baja para cubrir la atención de la población.

Tabla 64

Piura: Recursos Humanos de la Red Asistencial del Seguro Social de Salud, según Establecimiento, 2016

Establecimiento de salud	Nivel	Médicos	Enfermeras	Obstetras	Dentista	Otros profesionales de salud	Técnico asistencial
Total		449	357	69	29	295	408
Hospital Cayetano Heredia	III	206	154	18	2	170	123
Hospital Jorge Reátegui Delgado	II	91	85	13	5	47	93
Hospital de Talara	II	34	35	10	2	26	35
Hospital de Sullana	I	23	22	6	2	8	50
Hospital de Paita	I	17	15	6	1	4	33
Instituto Peruano de Oftalmología	IV	25	12	-	-	2	10
Centro Médico Castilla	I	9	7	3	2	6	16
Centro Médico La Unión	I	3	2	1	2	2	11
Centro Médico El Alto	I	2	2	1	-		2
Postas médicas		39	23	11	13	30	35

Nota. Tomado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, p. 157. Lima, Perú: Autor.

Con respecto al embarazo en adolescentes en la provincia de Piura en el distrito de Tambogrande, se presenta el mayor número de embarazos en adolescentes, donde solo en el 2017 se registró un 14% con un total de 280 adolescentes embarazadas, cuyas edades oscilan entre los 10 y 14 años. Respecto al 2016 se puede indicar que hubo un incremento en el distrito, puesto que en este año se registró 13.6%. De acuerdo con las cifras de la Dirección Regional de Salud, durante el 2017 se registró un total de 2,588 casos frente a los 2,579 reportados en el 2016, donde la incidencia aumentó a más del 1% (como se citó en “Piura: Se Incrementan,” 2018).

Con respecto a las denuncias por violencia familiar, Piura al 2016 presentó 10,089 casos registrados esto fue incremental en 34% con respecto al 2015 y 36% con respecto al 2014. Por otro lado, con respecto a las denuncias de accidentes de tránsito presentó 125 accidentes fatales, el cual sólo incrementó en 2% con respecto al 2015 y en accidentes no fatales al 2016 se presentó 3,355 casos el cual se redujo en -25% con respecto al 2015. Esto muestra que es necesario ejecutar acciones que mitiguen la inseguridad ciudadana en cuanto a violencia familiar que es la que incrementó en los últimos años. En cuanto a los elementos que generan contaminación ambiental en las municipalidades de la región informan que las aguas residuales vertidas y la acumulación y quema clandestina de basura y rastrojos son las principales causas de la contaminación ambiental que dañan a la población y la agricultura (INEI, 2017b).

Al 2016, sólo el 49.6% de población es servida las 24 horas de agua potable, que equivale a 893,800 personas, aunque con respecto al 2015 incrementó en un 7% el acceso al agua por la población (836,800 personas) la capacidad de las Plantas de tratamiento de agua potable (PTAP) de Querecotillo, Las Lomas, Lancones y El Arenal, Sandoval Maza y Curumuy no es suficiente para generar la mayor cobertura de agua hacia la población. Respecto a la población servida de alcantarillado sólo 772,000 personas disponen del servicio de saneamiento, es decir sólo el 43% tiene acceso a ella, los distritos que requieren este servicio son distrito de Sullana, Paita, Piura, 26 de Octubre, Castilla, Tambo Grande y Pariñas ya que contienen la mayor población de las provincias (INEI, 2017b).

Finalmente, la PEA de la región Piura al 2016 representó el 5% del total nacional, que equivale a alrededor de 923,200 personas, de las cuales el 60% son hombres y el 40% mujeres. Asimismo, la PEA ocupada representó el 97% y la PEA desocupada el 3%, como se muestra en la Tabla 58. Por otro lado en el mismo periodo, en el sector agropecuario existieron 142,850 productores, que representan el 15% de la PEA, ver Tabla 65. Una característica del sector agropecuario es la falta de mano obra calificada o especializada, lo

cual es una debilidad porque induce a contratar especialistas de otras regiones u otras nacionalidades como Chile y Ecuador. Esta deficiencia tiene un impacto directo en la cadena productiva en especial en el sector agroexportador y, para superar esta debilidad, la región debe desplegar un plan integral de capacitación a la mano de obra clave en el sector, con el objetivo de mejorar las competencias del capital humano, lo cual puede impulsar el progreso social regional (INEI, 2017b).

Tabla 65

PEA de Piura 2012-2016 (Miles)

Departamento	2012	2013	2014	2015	2016
PEA de Piura	898.0	917.6	920.7	913.1	923.2
Masculina	537.4	541.2	552.1	547.8	553.2
Femenina	360.6	376.3	368.5	365.3	370.0
PEA ocupada de Piura	867.6	869.4	890.1	887.5	894.6
PEA ocupada masculina	519.8	518.3	535.4	533.1	536.8
PEA ocupada femenina	347.8	351.1	354.7	354.4	357.8
PEA desocupada de Piura	30.4	48.2	30.5	25.6	28.6
PEA desocupada masculina	17.6	22.9	16.7	14.7	16.4
PEA desocupada femenina	12.8	25.3	13.8	10.9	12.2

Nota. Adaptado de “Empleo: Población Económicamente Activa Masculina, según Ámbito Geográfico,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017q, recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd8.xls; de “Empleo: Población Económicamente Activa Femenina, según Ámbito Geográfico,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017r, recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd9.xls; de “Empleo: Población Económicamente Activa Ocupada Masculina, según Ámbito Geográfico,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017s, recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd12.xls; y de “Empleo: Población Económicamente Activa Ocupada Femenina, según Ámbito Geográfico,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017t, recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd13.xls

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La región Piura cuenta con el Sistema de Información Ambiental Regional (SIAR), que constituye una red de integración tecnológica, institucional, y humana que facilita la sistematización, acceso, y distribución de la información ambiental, facilitando el uso, intercambio, y soporte de información para la toma de decisiones y gestión ambiental. Mediante este sistema el ciudadano puede acceder a información sobre los diferentes componentes medioambientales como: aire, agua, suelo, biodiversidad, residuos sólidos, entre otros (GRP, s.f.). Otro mecanismo es el Sistema Nacional de Atención de Denuncias (SINAD), que es el medio donde todos los ciudadanos pueden registrar sus denuncias en

línea sobre temas de gestión pública. Posterior a ello, se les asigna un código de seguimiento para identificar el estado de la denuncia y este sistema es monitoreado por La Contraloría General de la República (s.f.).

En Piura, la población se encuentra más integrada e informada porque se amplió la infraestructura en telecomunicaciones promovida por el Estado a través del MTC. En la región operan compañías como: América Móvil Perú, Entel Perú, Telefónica del Perú, y Bitel Perú (GRP, 2016b). Los usuarios de telefonía móvil presentaron un crecimiento constante, ascendiendo al 2017 a 1'362,596, como se muestra en la Figura 17. Según el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), en el 2012 el crecimiento se contrajo porque eliminaron las líneas que no realizaban recargas por más de 210 días calendario (OSIPTEL, 2018). La masificación y acceso a medios de comunicación como la radio, televisión, y especialmente la comunicación móvil es importante, porque permite mantener comunicada a la población, eliminando barreras para de esta manera mantener informada a la población sobre diversos aspectos y/o oportunidades comerciales, entre otros.

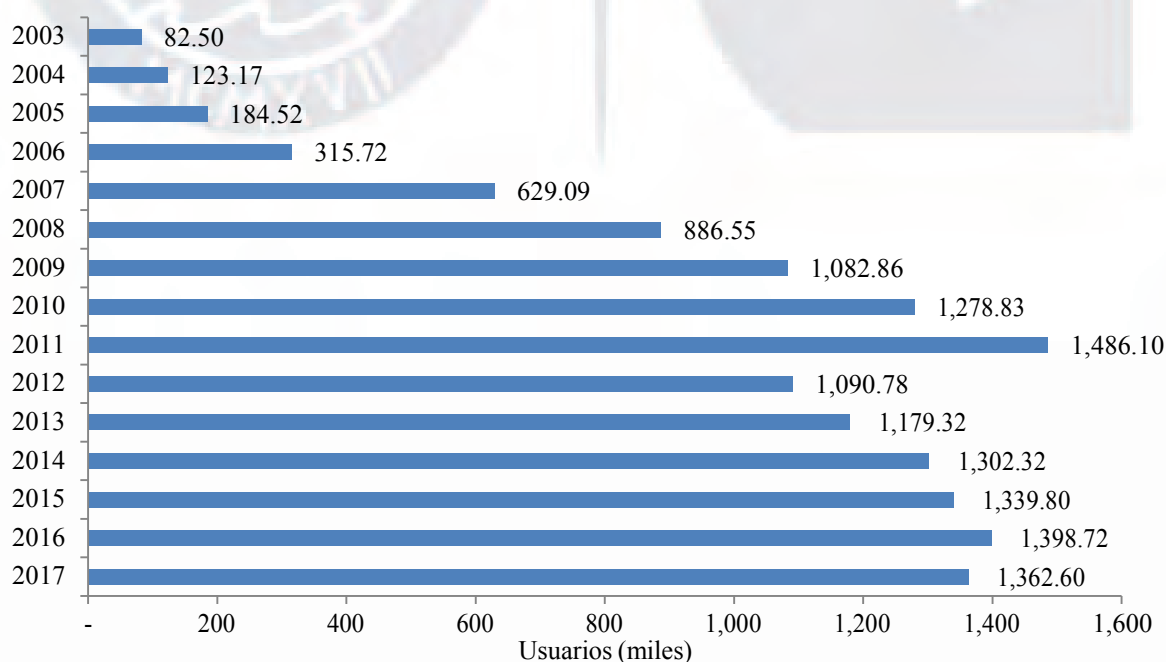


Figura 17. Número de usuarios de telefonía móvil en la región Piura.

Adaptado de "Líneas en Servicio por Departamento," por el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), 2018. Recuperado de https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/21-lineas-en-servicio-por-departamento/IndMovil_C2.1_Diciembre2017.xls

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Según el Instituto Peruano de Economía (IPE), la región Piura en el Índice de Competitividad Regional al 2017 se ubicó en el puesto 13 (IPE, 2017). En el ámbito Estado peruano, se cuenta con 65 CITE, que son centros que promueven la investigación, innovación, y transferencia tecnológica a las empresas en el ámbito nacional, desarrollándolos en forma conjunta con la academia, el sector privado y público, y las organizaciones sociales. En el ámbito nacional existen 46 CITE, de los cuales 27 son públicas y 19 son privadas; y adicionalmente se cuenta con dos unidades técnicas (ITP, s.f.-a).

Piura cuenta con tres CITE: (a) CITE pesquero Piura; (b) CITE agroindustrial Piura, ambas de carácter público; y (c) CITE acuícola de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), que es de carácter privado (ITP, s.f.-b). Esta complementariedad con las potencialidades de la región podría ser conveniente para la creación de un CITE turístico, porque la región cuenta con importantes y diversos potenciales turísticos como playas, cultura gastronómica, zonas arqueológicas, paisajes naturales, y artesanía, que permitiría el impulso de este sector.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Después de la identificación, análisis, y evaluación integral de las fortalezas y debilidades de la región, se procede a formular la MEFI, para luego asignar los pesos y valores ponderados a cada uno de los factores determinantes de éxito. En fortalezas se identificaron siete factores, los cuales tienen un valor total de 1.79 y en debilidades también se identificaron siete factores, que tienen un valor total de 0.68. En conjunto, el valor total de la MEFI es 2.47, que indica que la región Piura tiene una posición interna débil, como se muestra en la Tabla 66.

Tabla 66

Matriz de Evaluación de Factores Internos Región Piura

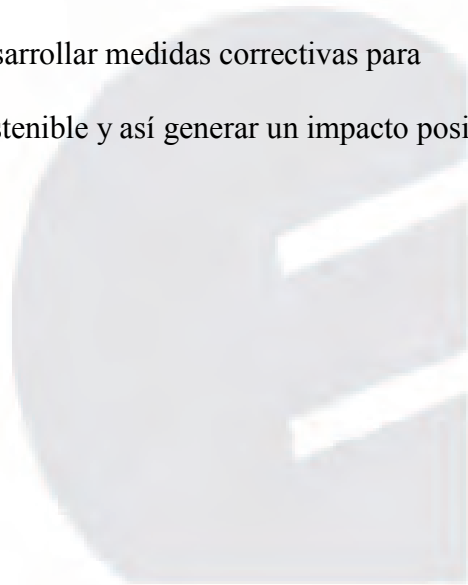
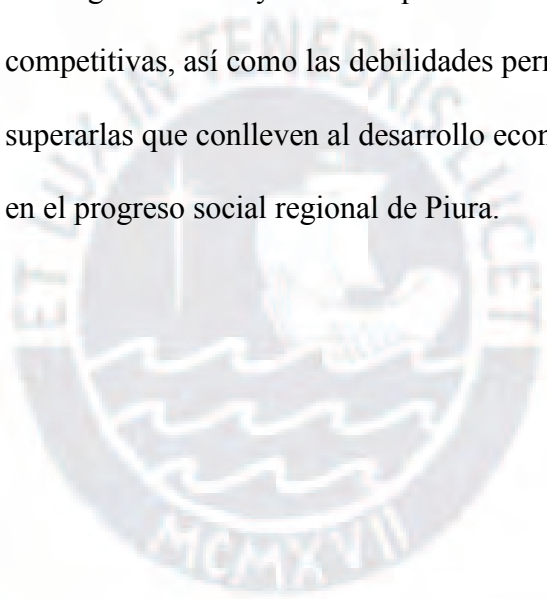
Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1. Geografía y áreas fértiles favorables para la agricultura y el turismo	0.08	4	0.32
F2. Reconocimiento internacional del mango premium y el banano orgánico	0.08	3	0.24
F3. Geografía ideal para ampliar el sembrío de arándano	0.08	3	0.24
F4. Líder nacional en producción de uva (i.e., mayor rendimiento por hectárea y se duplica al promedio nacional)	0.07	4	0.28
F5. Disponibilidad de recursos hídricos y áreas de cultivo agrícola	0.06	3	0.18
F6. Infraestructura portuaria y aeroportuaria	0.07	3	0.21
F7. Diversidad de atractivos turísticos (e.g., históricos, gastronómicos, playas, artesanías, y otros)	0.08	4	0.32
Subtotal	0.52		1.79
Debilidades			
D1. Insuficiente mano de obra especializada	0.07	2	0.14
D2. Escasa infraestructura hotelera y restaurantes categorizados	0.06	2	0.12
D3. Insuficiente infraestructura hidráulica (i.e., manejo deficiente del agua) y vial (i.e., carreteras)	0.07	2	0.14
D4. Informalidad de operadores turísticos	0.06	1	0.06
D5. Insuficientes clústeres agroindustriales de exportación y turismo	0.05	1	0.05
D6. Atomización de los productores agrícolas y operadores turísticos	0.07	1	0.07
D7. Nivel bajo de fundamentos del bienestar y nivel medio bajo de necesidades básicas humanas	0.10	1	0.10
Subtotal	0.48		0.68
Total	1.00		2.47

Nota. Valor: 1. Debilidad mayor, 2. Debilidad menor, 3. Fortaleza menor, 4. Fortaleza mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.)” por F. A. D’Alessio, 2015, p. 185. Lima., Perú: Pearson.

4.3 Conclusiones

En la región Piura se desarrollan diversas actividades económicas, pero las que más destacan y presentan un nivel de crecimiento sostenido son las vinculadas al sector turismo y al sector agroexportador (i.e., mango premium, banano orgánico, uva, y arándano). Para ello, la región cuenta con siete fortalezas que son (a) geografía y áreas fértiles favorables para la agricultura y el turismo; (b) reconocimiento internacional del mango premium y el banano orgánico; (c) geografía ideal para ampliar el sembrío de arándano; (d) líder nacional en producción de uva (i.e., mayor rendimiento por hectárea, y se duplica al promedio nacional); (e) disponibilidad de recursos hídricos y áreas de cultivo agrícola; (f) infraestructura portuaria y aeroportuaria; y (g) diversidad de atractivos turísticos (e.g., históricos, gastronómicos,

playas, artesanías, y otros). Asimismo, se identificaron siete debilidades, que son (a) insuficiente mano de obra especializada; (b) escasa infraestructura hotelera y restaurantes categorizados; (c) insuficiente infraestructura hidráulica (i.e., manejo deficiente del agua) y vial (i.e., carreteras); (d) informalidad de operadores turísticos; (d) insuficientes clústeres agroindustriales de exportación y turísticos; (e) atomización de los productores agrícolas y operadores turísticos; y (f) nivel bajo de fundamentos del bienestar y nivel medio bajo de necesidades básicas humanas. Estas competencias distintivas permitirán enfocar a las estrategias internas y externas que se necesitan para transformar las fortalezas en ventajas competitivas, así como las debilidades permitirán desarrollar medidas correctivas para superarlas que conlleven al desarrollo económico sostenible y así generar un impacto positivo en el progreso social regional de Piura.



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

Con la finalidad de alcanzar la visión propuesta, en el presente capítulo se establecen los objetivos a largo plazo (OLP) con miras al año 2027, y para lograrlo en primer término se identificaron los intereses de la región, luego se realizó una descripción del potencial de la misma, y finalmente se efectuó un análisis de los principios cardinales, a su vez se estructuró la Matriz de Intereses de la Región Piura, y a partir de toda esta información se definieron los OLP para la región.

5.1 Intereses de la Región Piura

De acuerdo con la visión planteada: Para el 2027, Piura escalará a un nivel alto en el Índice de Progreso Social Regional del Perú, a través del impulso de los sectores agroexportador y turismo.

Social. Uno de los principales intereses es buscar el bienestar social y económico de la región, el cual tendrá un impacto directo en la población, mejorando su calidad de vida. Por ello, todas las entidades públicas y/o privadas, así como la población en general deben enfocarse a este objetivo, gestionando y respetando los recursos naturales, brindando el acceso a servicios básicos de calidad (i.e., energía eléctrica, agua, y desagüe), reduciendo los niveles de pobreza, y brindando acceso a la educación, salud, y programas sociales. Todo ello contribuirá a la satisfacción y bienestar de la población.

El Gobierno Regional de Piura alineado con las directivas del Gobierno central tiene como objetivo ejecutar políticas en los ámbitos social, económico, cultural, poblacional, y ambiental, mediante proyectos y programas que le permitirán velar por el bienestar social de los ciudadanos de manera equitativa e inclusiva, respetando la igualdad, las oportunidades, y los derechos de las personas. Uno de los factores importantes dentro del bienestar en la población viene a ser el mejorar los índices de empleabilidad. En ese sentido, se debe indicar que la PEA ocupada en el 2016 alcanzó las 894,582 personas, correspondiendo con empleo formal el 18.8% y con empleo informal el 81.2% respectivamente (INEI, 2017b). Por su

parte, la región Piura a través de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, cuenta con el programa Pro Empleo en las provincias de Piura, Paita, Sullana, y Talara. En estas provincias en el periodo 2012-2016, se incrementó la oferta de empleo de 5,288 en el 2012 a 24,084 en el 2016, lo cual representó un crecimiento de 355%. Por otro lado, la demanda laboral solo creció de 8,871 en el 2012 a 15,855 en el 2016, lo cual significó un incremento de solo 79%, y muestra que la oferta laboral creció en mayor proporción que la demanda laboral, existiendo una diferencia de 276 puntos porcentuales, lo cual puede explicar la alta informalidad en el empleo, como se muestra en la Tabla 67.

Tabla 67

Piura: Principales Indicadores del Programa Pro Empleo 2012-2016

Empleo	2012	2013	2014	2015	2016
Oferta	5,288	8,678	8,828	12,481	24,084
Demanda	8,871	5,071	4,762	12,045	15,855
Colocados	1,767	3,341	2,620	5,294	6,442

Nota. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, p. 180. Lima, Perú: Autor.

Económico. En la región Piura se desarrollan diversas actividades económicas, tales como: (a) la minería no metálica, representado principalmente por las reservas de Bayóvar; (b) turismo, como playas de alta demanda en temporadas de verano, complementado con la gastronomía, artesanía, esoterismo, sitios arqueológicos de menor envergadura, y zonas naturales; (c) hidrobiología, las cuales son más sensibles a los fenómenos climáticos como El Niño y La Niña; (d) hidrocarburos, las cuales se contraen progresivamente, debido a que se trabajan con recursos no renovables y la tendencia mundial es utilizar energías limpias y menos contaminantes; (e) pecuarias, prácticamente son actividades de subsistencia; y finalmente (f) la actividad agrícola, para lo cual la región cuenta con un importante potencial, demandando alto volumen de mano de obra, siendo sus productos de demanda mundial con características y propiedades únicas, además que la región cuenta con geografía, clima, y recursos favorables para su desarrollo.

Piura posee alrededor de 244,000 hectáreas de tierras de alta calidad. Es considerada como una de las regiones con mayor infraestructura, debido a que tiene el privilegio de disponer de una capacidad de almacenamiento de agua de más de 760 millones de metros cúbicos en sus dos principales represas ubicadas en zonas estratégicas para la agricultura (i.e., Poechos y San Lorenzo). Entre los principales cultivos se encuentran: arroz, algodón, maíz amarillo duro, mango, uva, limón, plátano, y caña de azúcar (BCRP, 2016). En ese sentido y tomando como referencia la producción nacional agrícola de mayor valor exportable, la región Piura destaca en plátano, mango, y uva, como se muestra en la Tabla 68.

La producción en toneladas métricas de los tres productos presenta una tendencia creciente, es así que desde el 2011 hasta el 2017 la producción de plátano, uva, y mango, ha crecido en 4%, 117%, y 8% respectivamente (BCRP, 2018c). Asimismo, el valor FOB de las exportaciones peruanas en el mismo periodo en uvas, arándanos, mangos, y bananos se ha incrementado de US\$564.5 millones a US\$1,438.4 millones, lo cual representó un crecimiento de 155%. Es importante mencionar que los dos productos cuyo valor ha crecido en más del 100% son: el arándano de US\$0.5 millones en el 2012 a US\$356.2 millones en el 2017, seguido por el mango de US\$117.3 millones en el 2012 a US\$268 millones en el 2017 (PROMPERÚ, 2017c), como se muestra en la Tabla 69.

Tabla 68

Piura: Producción Agropecuaria 2011-2017 (Miles t)

Producto	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Plátano	1,968	2,082	2,111	2,126	2,056	2,074	2,045
Uva	297	362	439	507	598	690	645
Mango	352	185	459	376	346	374	381

Nota. Adaptado de “Nota Semanal N° 27-2018 (19 de Julio de 2018): Producción: 86: Producción Agropecuaria,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018c. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/cuadro-086.xlsx>

Tabla 69

Perú: Exportaciones 2012-2017 (Valor FOB en Millones US\$)

Producto	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total	564.5	682.0	997.3	1,146.8	1,256.0	1,438.4
Uvas	366.4	443.0	642.6	708.5	659.6	651.4
Arándanos	0.5	17.4	97.2	97.2	243.8	356.2
Mangos	117.3	132.7	138.2	195.9	200.4	268.0
Bananos	80.4	89.0	119.3	145.2	152.2	162.9

Nota. Tomado de “Desarrollo del Comercio Exterior Agroexportador: Informe Anual 2016,” por la Comisión de la Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2017c. Lima, Perú: Autor.

Tecnológico. El desarrollo y la implementación tecnológica son importantes para toda sociedad moderna y para sus actividades económicas. En el caso de la actividad agrícola, es todavía más relevante, porque permite mejorar la calidad de los productos y reducir los costos operativos. En la actividad agrícola de la región, se deben incrementar los niveles de tecnificación, principalmente en la fase de cultivo, control fitosanitario, cosecha, y conservación de los productos. Para ello se cuenta con entidades como las CITE que pueden desplegar un proceso de transferencia tecnológica, como son las semillas o plantas mejoradas, riego tecnificado, equipos tecnológicos de control fitosanitario, equipos, o estaciones meteorológicas automatizadas (e.g., control en línea del porcentaje de humedad relativa, temperatura, radiación solar, entre otros).

De acuerdo con lo señalado en la Política Nacional Agraria (Decreto Supremo N°002-2016-MINAGRI, 2016), se reconoce que una de las debilidades para que el Perú pueda ser competitivo en el sector agrario es la innovación. Ciertamente, la inversión en investigación y desarrollo es una de las más bajas de la región, afectando directamente los niveles de producción por hectárea y la calidad de los productos. En ese sentido, se tiene una tarea pendiente en cuanto al desarrollo tecnológico, no solo de la región Piura, sino de todo el Perú, por lo que se requiere de políticas públicas que incentiven la innovación y aplicación de tecnologías para mejorar la productividad agrícola.

En la región Piura, a raíz de la dinámica de las industrias agroexportadoras, se han desarrollado iniciativas privadas en torno a la tecnología (i.e., riego tecnificado, cultivo selectivo de productos, y aplicación de maquinaria moderna), pero que resulta no ser suficiente para el alto potencial e importancia que tiene este sector en la región, si se compara con los logros obtenidos de países vecinos como Chile a través del Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA).

En el sector turismo también el uso de la tecnología resulta crítico, sobre todo porque este sector es intensivo en información. Entre las nuevas tecnologías usadas en el turismo mundial, se pueden mencionar: páginas web, medios electrónicos de pago, buscadores como Google, aplicativos como Airbnb, Uber (en la economía colaborativa), entre otros. Asimismo, la aplicación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) puede ayudar a que el sector turismo en la región pueda ser más competitivo, ayudando en áreas como el marketing, servicios de posventa, e integración con los servicios complementarios. Por lo indicado anteriormente, otro de los intereses de la región que significaría su impulso competitivo en el ámbito global es la tecnología, por ello se deben establecer lineamientos que incentiven a que las empresas destinen mayores recursos para la implementación de las TIC en todos los sectores productivos.

Ambiental. Para la calidad de vida de la población, desarrollo de productos agrícolas de calidad, e impulso del turismo, es crítico la conservación del medioambiente y de los recursos naturales. Por ello, la región debe desplegar un plan integral para velar por la preservación de los recursos naturales, evitando la contaminación de los suelos, agua, y aire; como también debe realizar un adecuado tratamiento de los residuos sólidos y líquidos. En el plan se debe involucrar de manera integral a toda la población y entidades públicas y privadas, para fomentar y desarrollar el hábito de respeto y conservación del medioambiente.

Una de las zonas más críticas que tiene que ver con contaminación es la bahía de Paíta, dado que los sistemas de alcantarillado son obsoletos y existe desinterés en mejorarlos tanto de la población como de las autoridades. El Gobierno Regional de Piura debe promover el cuidado del medioambiente en coordinación con el MINAM a través de sus diversas instituciones, así como promover la inversión privada para la construcción de nuevas infraestructuras modernas y adecuadas para una eficiente gestión ambiental.

5.2 Potencial de la Región Piura

Piura como región tiene grandes potencialidades que a futuro le puede permitir convertirse en la primera región exportadora del Perú y ser un referente de América del Sur, en ese sentido, se procede a destacar los aspectos más importantes como: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico, y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y finalmente (g) militar.

Demográfico. Las principales características demográficas de la región Piura al 2017 son: (a) la integran ocho provincias, 65 distritos, y 68 centros poblados, siendo las provincias con el mayor número de municipios Piura, Ayabaca, y Morropón, cada uno con 10 distritos, asimismo las provincias con mayor altitud promedio son Ayabaca y Huancabamba con 2,748 y 1,933 m s. n. m. respectivamente; (b) extensión territorial, las tres provincias más extensas se ubican en la costa y vienen a ser Sechura, Piura, y Sullana con una extensión de 6,311.69, 6,076.79, y 5,458.93 km² respectivamente y que en conjunto representan el 50% del territorio regional; (c) población, tiene 1'873,025 de habitantes, siendo la tercera región más poblada del Perú después de Lima y La Libertad, además las dos provincias más pobladas se encuentran en la costa, como Piura con 781,385 habitantes, seguido por Sullana con 321,887 habitantes y en conjunto representan el 59% del total de la población regional, siendo Piura y Paíta las provincias con mayor densidad (INEI, 2017a, 2017b), ver como se muestra en la Tabla 70.

Tabla 70

Características Demográficas de la Región Piura al 2017

Región /Provincia	Altitud promedio (m s. n. m.)	Número de municipios	Centros poblados	Población proyectada al 2017	Extensión superficial (km ²)	Densidad poblacional por km ²
Piura		65	68	1'873,025	35,657.50	52.53
Piura	36	10	16	781,385	6,076.79	128.59
Ayabaca	2,748	10	9	141,469	5,221.39	27.09
Huancabamba	1,933	8	16	127,370	4,267.36	29.85
Morropón	92	10	17	156,573	3,793.14	41.28
Paíta	36	7	6	133,161	1,728.71	77.03
Sullana	64	8	1	321,887	5,458.93	58.97
Talara	5	6		133,547	2,799.49	47.70
Sechura	15	6	3	77,633	6,311.69	12.30

Nota. Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Perú 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a, Lima, Perú: Autor; y de “Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados 2018,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018a, p. 483, Lima, Perú: Autor.

La provincia de Piura se creó el 12 de febrero de 1821, y cuenta con un total de 773,200 habitantes. La integran 10 distritos, los mismos que se ubican en la costa, siendo los municipios más poblados: Piura, Castilla, Veintiséis de Noviembre, y Tambogrande; y los distritos más densamente poblados son Veintiséis de Noviembre y Piura con 1,343 y 697 habitantes por km² respectivamente (INEI, 2017b), como se muestra en la Tabla 71.

Tabla 71

Características Demográficas de la Provincia de Piura

Provincia / distrito	Fecha de creación	Altitud promedio (m s. n. m.)	Región natural	Población estimada al 30/06/2016	Densidad poblacional
Piura	12 de febrero de 1821			773,200	123.2
Piura	Época conquista	29	Costa	155,241	696.9
Castilla	18 de agosto de 1908	30	Costa	144,826	216.2
Catacaos	28 de octubre de 1868	23	Costa	73,393	28.4
Cura Mori	16 de febrero de 1965	27	Costa	18,832	94.3
El Tallán	16 de febrero de 1965	23	Costa	5,069	42.6
La Arena	15 de junio de 1920	29	Costa	37,901	234.7
La Unión	26 de diciembre de 1927	17	Costa	41,019	190.5
Las Lomas	3 de abril de 1936	236	Costa	26,927	51.2
Tambogrande	22 de noviembre de 1927	68	Costa	120,760	82.5
Veintiséis de Octubre	2 de febrero de 2013	29	Costa	149,232	1,343.0

Nota. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, pp. 25-28. Lima, Perú: Autor.

La provincia de Ayabaca se creó el 30 de marzo de 1961, donde habitan un total de 141,115 personas. La conforman 10 municipios de los cuales siete se encuentran en la costa y tres en la sierra, siendo el municipio de mayor altitud, el de Ayabaca que se encuentra a 2,709 m s. n. m. Los tres municipios más poblados son Ayabaca, Pacaipampa, y Frías que albergan al 62% de la población. Finalmente, el distrito con mayor densidad poblacional es Sicchez con 57.3 habitantes por km² (INEI, 2017b), como se muestra en la Tabla 72.

Tabla 72

Características Demográficas de la Provincia de Ayabaca

Provincia / distrito	Fecha de creación	Altitud promedio (m s. n. m.)	Región natural	Población estimada al 30/06/2016	Densidad poblacional por km ²
Ayabaca	30 de marzo de 1961			141,115	26.9
Ayabaca	14 de enero de 1865	2,709	Sierra	38,506	24.7
Frías	3 de mayo de 1955	1,673	Costa	24,240	42.6
Jilili	8 de setiembre de 1964	1,319	Costa	2,761	26.5
Lagunas	13 de febrero de 1946	2,216	Sierra	7,310	38.0
Montero	24 de marzo de 1935	1,062	Costa	6,626	51.2
Pacaipampa	23 de noviembre de 1906	1,967	Sierra	24,834	25.3
Paimas	8 de setiembre de 1964	550	Costa	10,379	32.3
Sapillica	23 de febrero de 1946	1,466	Costa	12,271	45.7
Sicchez	3 de mayo de 1955	1,413	Costa	1,856	57.3
Suyo	3 de mayo de 1955	399	Costa	12,332	11.3

Nota. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, pp. 25-28. Lima, Perú: Autor.

La provincia de Huancabamba se creó el 14 de enero de 1865, la cual cuenta con 127,027 habitantes, y la integran ocho distritos, de los cuales tres se encuentran en la costa y cinco en la sierra. El distrito de Carmen de la Frontera se encuentra a mayor altitud (2,450 m s. n. m.), siendo los distritos más poblados Huarmaca y Huancabamba que albergan al 57% de la población. Finalmente, el distrito más densamente poblado es Huancabamba con 68 habitantes por km² (INEI, 2017b), como se muestra en la Tabla 73.

La provincia de Morropón cuenta con 10 distritos y 156,234 habitantes. El único distrito que se encuentra en la sierra es Chalaco, que se ubica a 2,200 m s. n. m., y cuenta con una población de 9,057 habitantes que representa al 6% de la población. Los demás distritos se encuentran en la costa, siendo el más poblado Chulucanas que alberga al 49% de la población, así como el más densamente poblado con 87.5 personas por km² (INEI, 2017b), como se muestra en la Tabla 74.

Tabla 73

Características Demográficas de la Provincia de Huancabamba

Provincia / distrito	Fecha de creación	Altitud promedio (m s. n. m.)	Región natural	Población estimada al 30/06/2016	Densidad poblacional por km ²
Huancabamba	14 de enero de 1865			127,027	29.8
Huancabamba	14 de enero de 1865	1,929	Sierra	30,564	68.0
Canchaque	5 de setiembre de 1904	1,198	Costa	8,174	26.9
El Carmen de La Frontera	4 de diciembre de 1964	2,450	Sierra	13,976	20.4
Huarmaca	19 de noviembre de 1900	2,194	Sierra	41,305	21.6
Lalaquiz	30 de diciembre de 1983	1,000	Costa	4,629	33.3
San Miguel de El Faique	29 de enero de 1965	1,050	Costa	8,996	44.6
Sóndor	3 de mayo de 1955	2,050	Sierra	8,589	24.7
Sondorillo	27 de marzo de 1935	1,888	Sierra	10,794	47.6

Nota. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, pp. 25-28. Lima, Perú: Autor.

Tabla 74

Características Demográficas de la Provincia de Morropón

Provincia / distrito	Fecha de creación	Altitud promedio (m s. n. m.)	Región natural	Población estimada al 30/06/2016	Densidad poblacional por km ²
Morropón				156,234	40.8
Chulucanas	31 de enero de 1936	92	Costa	76,224	87.5
Buenos Aires	22 de noviembre de 1927	135	Costa	8,036	32.6
Chalaco	19 de noviembre de 1942	2,200	Sierra	9,057	59.2
La Matanza	5 de noviembre de 1964	116	Costa	12,787	12.3
Morropón	22 de noviembre de 1927	131	Costa	14,116	83.0
Salitral	3 de mayo de 1955	162	Costa	8,408	13.7
San Juan de Bigote	29 de diciembre de 1986	174	Costa	6,632	26.8
Santa Catalina de Mossa	22 de mayo de 1958	850	Costa	4,125	53.3
Santo Domingo	19 de noviembre de 1942	1,475	Costa	7,244	38.5
Yamango	30 de diciembre de 1983	1,175	Costa	9,605	44.1

Nota. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, pp. 25-28. Lima, Perú: Autor.

La provincia de Paita se creó el 30 de marzo de 1861, la cual cuenta con 131,537 habitantes y la integran siete municipios, todos ubicados en la costa. El municipio ubicado a mayor altitud es el distrito de El Arenal a 50 m s. n. m., y el de menor altitud es Paita a solo 3 m s. n. m. Asimismo, Paita es el más poblado que alberga al 72% de la población, con una densidad poblacional de 122.1 personas por km² (INEI, 2017b), como se muestra en la Tabla 75.

Tabla 75

Características Demográficas de la Provincia de Paita

Provincia / distrito	Fecha de creación	Altitud promedio (m s. n. m.)	Región natural	Población estimada al 30/06/2016	Densidad poblacional por km ²
Paita	30 de marzo de 1861			131,537	72.8
Paita	30 de marzo de 1861	3	Costa	94,566	122.1
Amotape	22 de noviembre de 1927	12	Costa	2,314	25.4
El Arenal	3 de noviembre de 1874	50	Costa	1,024	122.8
Colán	14 de noviembre de 1908	45	Costa	12,481	99.5
La Huaca	22 de noviembre de 1927	22	Costa	11,763	19.5
Tamarindo	28 de agosto de 1920	17	Costa	4,576	71.5
Vichayal	28 de agosto de 1920	40	Costa	4,813	35.4

Nota. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, pp. 25-28. Lima, Perú: Autor.

La provincia de Sullana se creó el 4 de noviembre de 1911, la cual cuenta con 319,736 habitantes, y la integran ocho municipios, todos ubicados en la región natural de la costa. El distrito de mayor altitud es Lancones a 120 m s. n. m., con una densidad poblacional de seis personas por km². Los dos distritos de mayor población son: Sullana, con 178,173 habitantes; y Bellavista, con 38,201 habitantes, que en conjunto albergan al 68% de la población de la provincia. Asimismo, el municipio más densamente poblado es Bellavista con 12,320.7 personas por km², seguido por Sullana con 362.3 personas por km² (INEI, 2017b), como se muestra en la Tabla 76.

La provincia de Talara se creó el 16 de marzo de 1956, la cual alberga a 133,123 habitantes y la integran seis distritos, todos ubicado en la costa, siendo el de mayor altitud el distrito de El Alto con 275 m s. n. m. El distrito de Pariñas es el más poblado con 90,236 habitantes que representa el 68% de la población, y el más densamente poblado es Máncora con 128.6 habitantes por km² (INEI, 2017b), como se muestra en la Tabla 77.

Tabla 76

Características Demográficas de la Provincia de Sullana

Provincia / distrito	Fecha de creación	Altitud promedio (m s. n. m.)	Región natural	Población estimada al 30/06/2016	Densidad poblacional por km ²
Sullana	4 de noviembre de 1911			319,736	58.6
Sullana	4 de noviembre de 1911	60	Costa	178,173	362.3
Bellavista	3 de mayo de 1955	40	Costa	38,201	12,320.7
Ignacio Escudero	10 de setiembre de 1965	35	Costa	20,167	65.2
Lancones	3 de mayo de 1955	120	Costa	13,335	6.0
Marcavelica	25 de marzo de 1952	48	Costa	29,034	17.1
Miguel Checa	10 de noviembre de 1950	70	Costa	8,717	19.2
Querecotillo	5 de febrero de 1875	65	Costa	25,386	93.6
Salitral	29 de junio de 1946	60	Costa	6,723	235.7

Nota. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, pp. 25-28. Lima, Perú: Autor.

Tabla 77

Características Demográficas de la Provincia de Talara

Provincia / distrito	Fecha de creación	Altitud promedio (m s. n. m.)	Región natural	Población estimada al 30/06/2016	Densidad poblacional por km ²
Talara	16 de marzo de 1956			133,123	47.4
Pariñas	14 de noviembre de 1908	15	Costa	90,236	80.5
El Alto	17 de marzo de 1955	275	Costa	7,059	14.4
La Brea	3 de mayo de 1955	4	Costa	11,827	17.1
Lobitos	17 de marzo de 1955	28	Costa	1,659	7.1
Los Órganos	11 de diciembre de 1964	3	Costa	9,425	57.0
Máncora	17 de marzo de 1955	7	Costa	12,917	128.6

Nota. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, pp. 25-28. Lima, Perú: Autor.

La provincia de Sechura se creó el 28 de enero de 1994, la cual cuenta con 76,645 habitantes y la integran seis distritos, todos ubicados en la costa; siendo el más poblado el distrito de Sechura que representa el 57% de la población. El más densamente poblado es Bellavista de la Unión con 330.7 habitantes por km² (INEI, 2017b), como se muestra en la Tabla 78.

Tabla 78

Características Demográficas de la Provincia de Sechura

Provincia / distrito	Fecha de creación	Altitud promedio (m s. n. m.)	Región natural	Población estimada al 30/06/2016	Densidad poblacional por km ²
Sechura	28 de enero de 1994			76,645	11.9
Sechura	16 de junio de 1920	11	Costa	43,525	7.5
Bellavista de la Unión	29 de enero de 1965	13	Costa	4,384	330.7
Bernal	15 de junio de 1920	16	Costa	7,349	107.6
Cristo Nos Valga	16 de febrero de 1965	9	Costa	3,957	16.5
Rinconada de Llicuar	16 de febrero de 1965	10	Costa	3,193	43.5
Vice	15 de junio de 1920	15	Costa	14,237	160.1

Nota. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, pp. 25-28. Lima, Perú: Autor.

De acuerdo con el *IV Censo Nacional Agropecuario 2012*, la región Piura cuenta con 1'895,878 hectáreas de superficie disponible para actividades agropecuarias, así como 142,850 productores agropecuarios. Las provincias que disponen del mayor número de productores agropecuarios son Piura (32,551), Huancabamba (32,160), Ayabaca (26,438), Morropón (22,458), Sullana (16,496), y Sechura (8,713). La región también cuenta con infraestructura importante: (a) dos aeropuertos, uno en Piura y el segundo en Talara; y (b) tres puertos, en Paita, Talara, y Sechura. Esta infraestructura representa una fortaleza y un potencial para la región, puesto que en el ámbito nacional no existe otra región con similares características y puede generar mayor dinamismo a la economía, principalmente a la agroexportación de productos no tradicionales como el banano, el mango, la uva, y el arándano en mayor magnitud, y así incrementar la ventaja competitiva (INEI, 2017b), como se muestra en la Tabla 79.

Tabla 79

Características Agropecuarias y Aeroportuarias de la Región Piura

Región /Provincia	Superficie agropecuaria (Has)	Productores agropecuarios	Puertos	Aeropuertos
Piura	1'895,878	142,850	3	2
Piura	659,910	32,551		1
Ayabaca	244,227	26,438		
Huancabamba	132,626	32,160		
Morropón	129,967	22,458		
Paita	73,366	3,913	1	
Sullana	73,061	16,496		
Talara	3,316	121	1	1
Sechura	579,403	8,713	1	

Nota. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, pp. 25, 289, 377. Lima, Perú: Autor.

El Ministerio de Salud (MINSA) declaró en emergencia sanitaria por 90 días a la región Piura y brindó un presupuesto de S/8'200,355 para fortalecer las acciones de mitigar zancudos propagadores del dengue. Según el Decreto Supremo 002-2018-SA, se aprobó un plan de acción para la emergencia sanitaria en las provincias de Piura, Sullana, Talara, Paita, Sechura, Morropón, Huancabamba, y Ayabaca; teniendo como meta disminuir la incidencia de las infecciones del dengue, zika, y chikungunya con respecto al 2017, así como reducir el índice aédico por debajo del 2%. Este fondo será utilizado para el pago de bienes y servicios que permitirán el cumplimiento de actividades para prevenir y controlar posibles infecciones por dengue, zika, y chikungunya. En Piura se requiere inspeccionar y hacer control focal en alrededor de 324,857 viviendas, así como desarrollar una intensa campaña comunicacional que conlleve a la adopción de prácticas protectoras de la salud. Según la norma, la Dirección Regional de Salud (DIRESA) de Piura solicitó la declaratoria de emergencia ante el riesgo de la proliferación de criaderos de larvas del vector transmisor del dengue, y es consecuencia del colapso de los servicios básicos (i.e., agua y alcantarillado) por el fenómeno de El Niño Costero del 2017 y la presencia de lluvias estacionales y altas temperaturas en esta época del año (MINSA, 2018).

Geográfico. La región Piura se constituye de 65 municipios, de los cuales nueve se encuentran ubicados en la sierra y 56 en la costa, contando con dos ríos de intenso caudal como son los ríos Piura y Chira, que discurren desde la zona de la sierra, pasando por la costa, y desembocando en el océano Pacífico. Estas características de la región le permiten contar con una geografía favorable para la agricultura, con diversidad de climas y disponibilidad de recursos hídricos para las actividades agrícolas. Asimismo, la región cuenta con una extensión de 1'895,878 hectáreas para actividades agropecuarias, de las cuales solo el 20% se utilizan para actividades agrícolas y solo el 14% cuentan con riego. Este escenario representa un importante potencial para la región dado que cuenta con recursos hídricos, los cuales se podrían almacenar en nuevas represas para incrementar la capacidad hídrica. Sumado a ello, también cuenta con terrenos eriazos, con lo cual es viable ampliar la frontera agrícola. Se podría decir que la región cuenta con disponibilidad de recursos hídricos, tierras, clima, y geografía disponible para ampliar la frontera agrícola, posicionando a la región con una gran ventaja comparativa única en el ámbito nacional (INEI, 2017a), como se muestra en la Tabla 80.

Tabla 80

Población y Densidad Poblacional por Provincia, Piura 2017

Provincia / departamento	Extensión superficial (km ²)	Población proyectada al 30/06/2017 (habitantes)	Densidad poblacional (habitantes por km ²)
Piura	35,657.50	1'873,025	52.53
Piura	6,076.79	781,385	128.59
Ayabaca	5,221.39	141,469	27.09
Huancabamba	4,267.36	127,370	29.85
Morropón	3,793.14	156,573	41.28
Paita	1,728.71	133,161	77.03
Sullana	5,458.93	321,887	58.97
Talara	2,799.49	133,547	47.70
Sechura	6,311.69	77,633	12.30

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Perú 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a, p. 32. Lima, Perú: Autor.

Económico. Al 2016 la región contaba con una PEA de 923,200 personas que equivale al 5% de la PEA nacional, de los cuales el 97% se encuentran ocupadas y el 3% desocupadas. Asimismo, la distribución de oportunidades laborales por género no es equitativa, debido a que la PEA de la región se compone del 60% de género masculino y el 40% de género femenino, proporciones que son similares tanto para la PEA ocupada como la desocupada (INEI, 2017c). La disponibilidad de la mano de obra es importante para el desarrollo de las actividades agrícolas, pero para la región es una debilidad porque no es una mano de obra especializada, lo cual le resta competitividad, debiendo impulsar planes de capacitación para desarrollar y especializar el capital humano. De esta manera se mejorará la cadena productiva, principalmente en la agricultura con especialidad hortofrutícola y en capacidades de emprendimiento en turismo o actividades relacionadas, generando así productos y servicios de alta calidad que permitan desarrollar un clúster agroexportador y turístico en forma sostenible. En las Tablas 81, 82 y 83 se muestran el comparativo de la PEA de Piura con respecto al Perú.

Tabla 81

Perú: PEA 2012-2016

País/ Departamento	2012	2013	2014	2015	2016
PEA de Perú	16,143.1	16,326.5	16,396.4	16,498.4	16,903.7
Masculina	9,005.6	9,101.5	9,191.7	9,288.3	9,464.1
Femenina	7,137.5	7,224.9	7,204.7	7,210.1	7,439.6
PEA de Piura	898.0	917.6	920.7	913.1	923.2
Masculina	537.4	541.2	552.1	547.8	553.2
Femenina	360.6	376.3	368.5	365.3	370.0

Nota. Adaptado de “Empleo: Población Económicamente Activa, según Ámbito Geográfico,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd7.xls

Tabla 82

Perú: PEA Ocupada 2012-2016

Ámbito geográfico	2012	2013	2014	2015	2016
PEA ocupada de Perú	15,542.7	15,682.9	15,796.8	15,919.2	16,197.1
PEA ocupada masculina	8,719.7	8,793.9	8,881.1	8,971.7	9,097.0
PEA ocupada femenina	6,823.0	6,888.9	6,915.7	6,947.5	7,100.1
PEA ocupada de Piura	867.6	869.4	890.1	887.5	894.6
PEA ocupada masculina	519.8	518.3	535.4	533.1	536.8
PEA ocupada femenina	347.8	351.1	354.7	354.4	357.8

Nota. Adaptado de “Empleo: Población Económicamente Activa Ocupada: Población Económicamente Activa Ocupada, según Ámbito Geográfico,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017o. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd10.xls

Tabla 83

Perú: PEA Desocupada 2012-2016

Ámbito geográfico	2012	2013	2014	2015	2016
PEA desocupada de Perú	600.3	643.6	599.5	579.1	706.6
PEA desocupada masculina	285.9	307.6	310.6	316.5	367.1
PEA desocupada femenina	314.5	336.0	288.9	262.6	339.5
PEA desocupada de Piura	30.4	48.2	30.5	25.6	28.6
PEA desocupada masculina	17.6	22.9	16.7	14.7	16.4
PEA desocupada femenina	12.8	25.3	13.8	10.9	12.2

Nota. Adaptado de “Empleo: Población Económicamente Activa Desocupada: Población Económicamente Activa Desempleada, según Ámbito Geográfico y Sexo,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017p. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd19.xls

Del total de las actividades económicas de la región Piura al 2016, cinco actividades económicas tenían una participación del 57%, y son: (a) manufactura, con una participación de 14.2% y con respecto al 2007 experimentó una reducción en 3.10%; (b) comercio, con una participación de 13.7% y con respecto al 2007, se incrementó en 1.1%; (c) extracción de petróleo, gas, y minerales, con una participación de 11.9% y con respecto al 2007, es la actividad que sufrió la mayor variación negativa, disminuyendo en 5.5%; (d) agricultura, ganadería, caza, y silvicultura, que representó el 9.8% y con respecto al 2007 experimentó un crecimiento de 1.3%; y (e) construcción, que tuvo una participación de 7.3% y con respecto al 2007 creció en 2.1%. Es importante mencionar que construcción es la actividad que más incremento su participación en la región (INEI, 2017e), como se muestra en la Tabla 84.

Tabla 84

Región Piura: Estructura Porcentual según Actividad Económica 2007-2016

Actividad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Otros servicios	19.2	19.2	19.9	19.3	19.0	19.3	19.6	19.0	19.7	20.2
Manufactura	17.4	17.0	15.6	15.1	16.5	16.4	16.2	15.4	15.1	14.2
Comercio	12.5	12.9	12.1	12.8	12.8	13.7	13.9	13.2	13.4	13.7
Extracción de petróleo, gas, y minerales	17.4	17.5	19.1	17.9	17.1	14.3	12.5	15.8	12.7	11.9
Agricultura, ganadería, caza, y silvicultura	8.5	8.2	8.0	8.7	7.5	8.5	9.2	7.7	8.7	9.8
Construcción	5.1	5.0	5.4	5.5	5.3	6.2	7.3	7.3	8.0	7.3
Transporte, almacén, correo, y mensajería	6.5	6.6	5.9	6.3	6.6	6.9	7.0	6.8	7.0	7.2
Administración pública y Defensa	5.0	5.1	5.9	5.6	5.6	5.6	5.6	5.6	5.8	6.0
Telecomunicación y otros servicios de información	1.8	2.1	2.1	2.2	2.4	2.6	2.7	2.8	3.1	3.4
Pesca y acuicultura	2.7	2.7	2.4	3.0	3.7	2.7	2.6	2.7	2.6	2.4
Alojamiento y restaurantes	2.1	2.1	2.0	2.0	2.1	2.2	2.3	2.2	2.3	2.4
Electricidad, gas, y agua	1.6	1.7	1.5	1.5	1.6	1.6	1.3	1.5	1.8	1.7
Valor agregado bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Adaptado de “Economía: Sistema de Información Económica: Principales Indicadores Macroeconómicos: Cuentas Nacionales: Producto Bruto Interno por Departamentos: PBI de los Departamentos, según Actividades Económicas: Piura 2007-2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017e. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep19_4.xlsx

Respecto al valor de las exportaciones en los últimos cinco años (2012-2016), este ha presentado una tendencia a la baja. Al cierre del 2016, el de los productos tradicionales representó el 22% y el de los no tradicionales el 78%. El de los productos tradicionales disminuyó en 67%, lo cual fue influenciado principalmente por el petróleo y derivados cuyo valor de exportaciones disminuyó en 73% (US\$776'473,000). Por otro lado, el de los productos no tradicionales presentó una tendencia creciente con un 9% (US\$125'234,000), siendo los productos agropecuarios los únicos cuyo valor de exportaciones creció en 74%, y de modo contrario, se tiene a los productos pesqueros que su referido valor disminuyó en 10% (INEI, 2017b), como se muestra en la Tabla 85.

Tabla 85

Exportaciones de Productos Tradicionales y No Tradicionales (Valor FOB en Miles US\$)

Producto	2012	2013	2014	2015	2016
Total	2'756,894	2'855,147	2'961,239	2'165,435	2'009,252
Tradicionales	1'308,530	1'273,537	1'304,028	541,091	435,654
Agropecuarios	18,490	13,918	73,405	27,190	30,159
Café crudo	17,411	12,513	71,146	24,239	26,855
Algodón desmotado	0	0	210	124	92
Resto	1,079	1,405	2,049	2,827	3,212
Pesqueros	226,101	111,178	123,098	101,735	114,045
Harina de pescado	127,214	25,863	33,619	34,995	35,313
Resto	98,887	85,315	89,479	66,740	78,732
Petróleo y derivados	1'061,096	1'113,842	1'105,815	406,167	284,623
Minería	2,843	34,599	1,710	5,999	6,827
No tradicionales	1'448,364	1'581,610	1'657,211	1'624,344	1'573,598
Agropecuarios	403,427	488,695	556,632	649,065	703,553
Pesqueros	515,404	555,104	674,768	545,460	465,872
Textiles	15,302	19,950	18,127	13,383	6,997
Resto	514,231	517,861	407,684	416,436	397,176

Nota. Adaptado de “Piura: Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, p. 447. Lima, Perú: Autor.

Las exportaciones de los productos no tradicionales es una excelente oportunidad para potenciar la economía de la región Piura, puesto que desde el 2012 hasta el 2016 el valor de estas ha presentado una constante tendencia creciente que consolida su nivel de integración y apertura con el mundo a través de sus productos y la diversificación de su oferta, así como su

capacidad de generar empleo directo formal y, en términos macroeconómicos, capacidad de incrementar el PBI.

Considerando la creciente demanda internacional de productos agrícolas, la cual es un importante potencial para la región, un aspecto a resaltar es la tasa de rendimiento por hectárea de uva, puesto que duplica al promedio nacional. Los mangos tienen una demanda alta por sus características organolépticas, y el banano se posiciona en el mercado internacional como banano de origen orgánico mientras que para el cultivo de arándano, se cuenta con el mejor clima y geografía en el ámbito nacional. Todo ello sitúa a la región en una posición privilegiada frente a sus competidores, debiendo capitalizarse por los productores y entidades de la región, porque ello le permitirá tener una ventaja competitiva, que influya en la creación de valor en las empresas y en la mejora del estatus económico social de los habitantes de la misma.

Otra de las actividades económicas que tiene un potencial desarrollo económico es el turismo. Las playas de la región Piura como Máncora, Colán, Los Órganos, Vichayito, Cabo Blanco, Lobitos, entre otros, son las más concurridas en el ámbito nacional; sin embargo la región cuenta con otros atractivos como las artesanías de Chulucanas y Catacaos, restos arqueológicos como el complejo de Aypate y la fortaleza de Narihualá, diversas manifestaciones culturales y religiosas como el Señor de Cautivo de Ayabaca, turismo esotérico en la laguna de Las Huaringas y, sumado a la diversidad gastronómica, presenta una oferta turística variada que no debe estar solo enfocada al turista nacional, sino también al extranjero (PROMPERÚ, s.f.-c).

Tecnológico y científico. La presencia del desarrollo y transferencia tecnológica es importante para la región y principalmente para el sector agrícola. La baja tecnificación es un excelente potencial para implementar nuevas tecnologías, como son los riegos tecnificados, desarrollo de semillas y variedades mejoradas genéticamente, equipos agrícolas de última generación, y manejo fitosanitario con tecnología de vanguardia. Todo ello permitirá mejorar

la competitividad de la región y de la industria, siempre contando con el apoyo de los CITE y del Gobierno central que cuenta con programas orientados al desarrollo y transferencia tecnológica. El desarrollo tecnológico es fundamental para ser competitivos en el mercado internacional, puesto que las exigencias de calidad y ciertas características del producto se facilitan mediante la aplicación significativa de la tecnología. Para ello, es necesario involucrar a las autoridades a promover la capacitación además de involucrar a los centros de investigación de las principales universidades e institutos públicos y privados de la región.

Histórico, psicológico, y sociológico. La región tiene fuertes arraigos culturales basados en los productos tradicionales de demanda nacional, por lo que es importante cambiar esta concepción y generar una visión de futuro, enfocada en el desarrollo social sostenible, con productos de alta demanda internacional y altos márgenes de rentabilidad. Para lograr ello, se debe desplegar un plan de reconversión agraria, remplazando los productos de baja rentabilidad y alta demanda de recursos, como lo son el arroz y la caña de azúcar, los cuales demandan mayor consumo de agua, mano obra con exposiciones desfavorables para la salud y efectos adversos para la tierra como pérdida del nivel de fertilidad (i.e., salinización de la tierra). Por otro lado, el algodón también demanda de grandes extensiones de terreno y su nivel de rendimiento se encuentra por debajo del promedio del mercado, lo cual genera pérdida de rentabilidad y competitividad u oportunidades perdidas para generar mayor valor en el sector agrario.

La región Piura cuenta con un aproximado de 27,000 hectáreas de cultivos de arroz, las cuales se redujeron a 16,500 en 2018. Esta reducción se debe mayormente a la falta de agua, puesto que los canales de riego fueron afectados por El Niño Costero del 2017. Es importante mencionar que el riego del arroz es por inundación, utilizando incluso hasta 18,000 metros cúbicos por hectárea. Este excesivo consumo de agua es una desventaja de este cultivo, puesto que incide directamente en el cuidado y uso eficiente de los recursos hídricos, según el vicepresidente de la Asociación de Productores de Arroz y Riego del Valle

del Chira, Ángel Zapata León (como se citó en León, 2018). La gestión del cambio debe estar vinculada a aspectos netamente objetivos, en la demostración de la rentabilidad de cada producto, así como en el incremento de la competitividad del sector a través de la aplicación de nuevas tecnologías y buenas prácticas de cultivo, cosecha, y empaque. Los habitantes deben tener total certeza del beneficio que se puede alcanzar y cómo ello ayudará a dinamizar la economía en la región.

Organizacional y administrativo. El 95.92% de las empresas que se encuentran en la región Piura son microempresas, representando a las pequeñas y medianas empresas (PYME) el 3.97% y solo el 0.31% son grandes empresas. Asimismo, el 93.1% de las empresas, es decir 54,486, realizan actividades no manufactureras como: comercio, comunicaciones, financieras, servicios, entre otros; mientras que solo el 6.9%, es decir 4,060, se dedican al rubro manufacturero. Las provincias que concentran estas empresas son Piura, Sullana, y Talara con una participación de 51.2%, 18.4%, y 10.8/% respectivamente (PRODUCE, 2011). Por lo que se puede concluir que las empresas que generan puestos de trabajo en su mayor proporción son las microempresas, las mismas que cuentan con limitados recursos económicos y generalmente trabajan o contratan a personas del entorno familiar.

Militar. La defensa de la seguridad e integridad del territorio nacional está a cargo del gobierno central, por lo que en ese aspecto la participación de la región es mínima. También está presente la Policía Nacional, que se encarga de la seguridad ciudadana, y con la finalidad de cumplir con este objetivo, realiza coordinaciones para evaluar y mejorar la evolución de los índices de criminalidad (GRP, 2017). Es necesaria la presencia de un policía por cada 250 habitantes, sin embargo Piura solo dispone de 3,800 agentes policiales, lo que significa que se cuenta con un policía por cada 453 personas, existiendo un déficit de casi 3,000 policías, lo cual debe ser cubierto para incrementar la vigilancia en la seguridad de la población, según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (como se citó en “Informe Revela,” 2018).

5.3 Principios Cardinales de la Región Piura

El potencial de la región Piura permite identificar las fuentes de ventaja competitiva que posee y que le permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo que se plantean. Este potencial se analiza a través de las áreas operativas descritas anteriormente.

Influencia de terceras partes. Las regiones con características similares a la región Piura se podrían considerar aliados estratégicos en la producción y exportación de productos. En el caso del valor de las exportaciones de banano del 2016, destacan las regiones de San Martín, Loreto, Ucayali, y Piura con 13% de participación cada una, y Huánuco con el 10% (COMEXPERÚ, 2018). Sin embargo, si solo se considera banano orgánico, es Tumbes quien sobresale. Por otro lado, Lambayeque, La Libertad, Áncash, e Ica se presentan como las regiones productoras de mango. Para el caso de las uvas, se tiene a Ica, La Libertad, y Lima; y finalmente para los arándanos, las regiones de La Libertad, Ancash, Ica, Lima, Cajamarca, y Arequipa. En cuanto a los atractivos turísticos, por el clima, la gastronomía, y el encanto de sus playas, se podrían indicar como socios estratégicos directos a La Libertad, Tumbes, y Lambayeque. Como se puede apreciar, la diversidad agrícola y la variada oferta turística de la región Piura, ambas se convierten en una ventaja comparativa pero una alianza estratégica con dichas regiones generaría un clúster interregional y fortificaría la ventaja competitiva de cada región.

Lazos pasados y presentes. La región noroccidental, conformada por los departamentos de Lambayeque, Piura, y Tumbes se ha caracterizado porque estos guardan una estrecha relación en diferentes aspectos que se han dado desde épocas antiguas (i.e., el periodo Preinca con las culturas Mochica y Chimú). Se ha pretendido integrar estos departamentos con el fin de formar la región Norte, ello a través del Gobierno Regional de Tumbes, el Gobierno Regional de Piura, y el Gobierno Regional de Lambayeque (2005), teniendo como objetivos el desarrollo económico y humano, además de una lucha frontal contra la pobreza, el fortalecimiento institucional, y la participación ciudadana.

Contrabalance de intereses. Los límites territoriales de las regiones están definidos geográficamente, sin embargo en los aspectos hidrográfico y climatológico no existe delimitación. Por esta razón, existen características similares entre regiones vecinas y por ello la producción agropecuaria y su oferta turística tendrán mucha similitud, con lo cual se convertirán en competidores, en algunos casos de mayor escala y en otros de menor escala, con lo que se puede concluir que estas regiones tendrán intereses de desarrollo comunes.

Conservación de los enemigos. D'Alessio (2015) en este aspecto sostuvo que no es bueno ganar ni perder enemigos, es muy importante mantenerlos. Ello debido a que el hecho de contar con un número adecuado de enemigos obliga a estar preparados para enfrentarlos, es decir estar siempre alerta y no en un estado de confort. En tal sentido, considerando que la región Piura tiene límites fronterizos con la República del Ecuador, este podría considerarse como un potencial enemigo. Ante esta situación, desde el 2007 los Gobiernos de Ecuador y Perú han instaurado mecanismos de coordinación técnica y política, en los cuales se ha consolidado un primer nivel de planificación que supera la frontera común, hacia un nuevo modelo de gestión pública, caracterizado por ser más integrador, multidimensional, y sobre todo sostenido en el tiempo, según el Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Ecuador-Perú (2015). Los centros comerciales y lugares turísticos de la región Piura se han convertido en lugares preferidos por los visitantes ecuatorianos, según Williar Hidalgo Villar, ex decano del Colegio de Economistas de Piura (como se citó en “Centros Comerciales de Piura,” 2016). La diferencia de precios entre Ecuador y Perú responde a la diferencia de política comercial, mientras que Perú liberaliza su economía, abre su mercado, y baja aranceles; Ecuador cierra su economía y sube aranceles, lo que genera problemas de importación. Mientras que en el Perú, se tiene una variada gama de productos importados de electrodomésticos, vestidos, calzados, etc.; la gama de productos que se exhiben en las tiendas ecuatorianas es escasa, con pocas marcas, y si existen, son más caros por el efecto del arancel y por el efecto del costo de mano de obra del servicio.

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

La Matriz de Intereses Organizacionales de la región Piura se muestra en la Tabla 86, y de acuerdo con los objetivos de esta, la intensidad de los intereses se clasifican en tres niveles: (a) vital, (b) importante, y (c) periférico. La región debido a su potencial y ubicación estratégica, tiene como objetivo potenciar actividades económicas sostenibles y renovables, y para ello se orientará preferentemente a la agroexportación y turismo.

Tabla 86

Matriz de Intereses Organizacionales de la Región Piura

Interés regional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar el volumen de exportación del banano orgánico	* Productores de banano de la región Piura * Gobierno Regional de Piura	* Gobierno Regional de Tumbes * MINCETUR * MINAGRI	** Ecuador ** Republica Dominicana
2. Incrementar el volumen de exportación del mango prémium	* Productores de mango de la región Piura * Gobierno Regional de Piura	* Gobierno Regional de Áncash * Gobierno Regional de La Libertad * Gobierno Regional de Lambayeque * Gobierno Regional de Ica * MINCETUR * MINAGRI	** México ** Brasil
3. Incrementar el volumen de exportación de la uva	* Productores de uva fresca de mesa de la región Piura * Gobierno Regional de Piura	* Gobierno Regional de Ica * Gobierno Regional de La Libertad * Gobierno Regional de Lima * MINCETUR * MINAGRI	* Gobierno Regional de Lambayeque ** Chile
4. Desarrollar la actividad de exportación del arándano	* Productores de arándano de la región Piura * Gobierno Regional de Piura	* Gobierno Regional de Ica * Gobierno Regional de La Libertad * Gobierno Regional de Lima * Gobierno Regional de Áncash * MINCETUR * MINAGRI	* Gobierno Regional de Lambayeque ** Chile
5. Promover y desarrollar los atractivos turísticos	* Operadores turísticos de la región Piura * Gobierno Regional de Piura * PROMPERÚ	* MINCETUR * Gobierno Regional de La Libertad * Gobierno Regional de Lambayeque * Gobierno Regional de Tumbes	* Gobierno Regional de Ica * Gobierno Regional de Lima * Gobierno Regional de Áncash ** Chile ** México
6. Incrementar el Índice de Progreso Social Regional de Piura	* Pobladores de la región Piura * Gobierno Regional de Piura	** Gobierno Regional de La Libertad * Gobierno Regional de Lambayeque * Gobierno Regional de Tumbes * MTPE * Gobierno central	** Gobierno Regional de Ica ** Gobierno Regional de Lima ** Gobierno Regional de Ancash

Nota. * Intereses comunes. **Intereses opuestos. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.)," por F. A. D'Alessio, 2015, p. 95. Lima., Perú: Pearson.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo (OLP) tienen como finalidad que la región Piura logre el crecimiento económico y social necesario para alcanzar la visión propuesta, los cuales han sido definidos teniendo un horizonte de tiempo hasta 2027.

Objetivo a largo plazo 1 (OLP1). Para 2027, la industria del banano orgánico en la región Piura generará US\$500 millones (ver Apéndice F). El 2017, el total de las exportaciones del banano orgánico fue de US\$139 millones (MINCETUR, 2017), siendo los principales mercados: EE. UU., Bélgica, Rusia, Alemania, Japón, entre otros (ITC, 2018i).

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2). Para 2027, la industria del mango prémium en la región Piura generará US\$550 millones (ver Apéndice G). El 2017, el total de las exportaciones del mango prémium fue de US\$143 millones (MINCETUR, 2017), siendo los principales mercados: EE. UU., Países Bajos, Alemania, Vietnam, Reino Unido, entre otros (ITC, 2017g).

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3). Para 2027, la industria de la uva en la región Piura generará US\$700 millones (ver Apéndice H). El 2017, el total de las exportaciones de la uva fue de US\$214 millones (MINCETUR, 2017), siendo los principales mercados: EE. UU., Países Bajos, Reino Unido, Alemania, China, entre otros (ITC, 2018c).

Objetivo a largo plazo 4 (OLP4). Para 2027, la industria del arándano en la región Piura generará US\$250 millones (ver Apéndice I). El 2016, del total de las exportaciones de arándanos fue de US\$149 mil, según cifras de Aduanas (como se citó en “La Libertad,” 2016), siendo los principales mercados: EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá (ITC, 2018e).

Objetivo a largo plazo 5 (OLP5). Para 2027, el ingreso de divisas por turismo receptivo en la región Piura generará US\$300 millones (ver Apéndice J). El 2017 generó ingresos en promedio de US\$137 millones. Este promedio se calculó a partir del total de turistas que arribaron a la región Piura durante el 2016, los cuales ascendieron a 93,379

(INEI, 2017b); multiplicado por el promedio total de los gastos generados por los turistas según procedencia: (a) de Asia y Oceanía gastaron US\$2,123, (b) de Norteamérica gastaron US\$1,705, (c) de Europa gastaron US\$1,525, y (d) de Latinoamérica gastaron US\$506 (PROMPERÚ, 2017a).

Objetivo a largo plazo 6 (OLP6). Para 2027, el Índice de Progreso Social Regional de Piura será de 75.00 (ver Apéndice K). En el 2017 el puntaje fue de 58.40. El IPSRP es una herramienta desarrollada por CENTRUM Católica (2017a), la cual busca la mejora del progreso social regional a partir de la capacidad de satisfacer las necesidades básicas humanas, con la finalidad de mejorar su calidad de vida orientado al bienestar, creación de oportunidades para el desarrollo personal y profesional, y bajo un contexto de respeto a los derechos de la población. La medición para la región Piura indica que está en un nivel medio bajo, afectado principalmente por la dimensión de fundamentos del bienestar con 53.04 y la dimensión de necesidades básicas humanas con 64.83.

5.6 Conclusiones

La región Piura tiene el potencial para liderar la actividad económica del país, dado que cuenta con una ubicación geográfica estratégica y con grandes ventajas comparativas únicas en el ámbito nacional, como son: la infraestructura aeroportuaria, la disponibilidad de superficie terrestre para ampliar la frontera agrícola, el recurso hídrico, el clima, la geografía, los variados atractivos turísticos, entre otros. Asimismo, de acuerdo con el número de habitantes, ocupa el tercer lugar en el ámbito nacional; con respecto al PBI per cápita, ocupa el puesto 11; y la extensión o superficie territorial representa el 2.79% del territorio peruano, alcanzando el puesto 13. Con respecto a la PEA, los indicadores se encuentran ligeramente por encima del promedio nacional, lo cual puede y debe mejorar, y para ello la región cuenta con un excelente potencial para impulsar las actividades principales (i.e., la agroindustria y el turismo), teniendo como objetivo incrementar las ventas en cuatro productos clave de

demanda internacional, como son: (a) el banano, (b) el mango, (c) la uva, y (d) el arándano; así como promover sus atractivos turísticos en el extranjero, los mismos que contribuirán a generar más puestos de trabajo, formalizar el empleo, y dinamizar la economía. Se definieron los objetivos a largo plazo, los cuales parten de la misión y visión de la región Piura para el 2027, y fundamentalmente se enfocan en los sectores agroindustrial y turismo, siendo el sector agroindustrial el poseedor de un alto nivel de producción (kg / hectárea) representando de esta manera a una de las más importantes regiones exportadoras de productos agrícolas.

Haciendo uso de la Teoría Tridimensional, se ha logrado identificar y construir la Matriz de Intereses Organizacionales de la región Piura. Asimismo y siguiendo la misma metodología, se ha identificado el potencial de la región en sus diferentes dominios, identificando sus diferentes competencias, las cuales marquen la diferencia. Por último, con el fin de reconocer las oportunidades y amenazas de la región, se han analizado: (a) la influencia de terceras partes (i.e., los posibles competidores); (b) los lazos pasados y presentes (i.e., la historia cumple un rol determinante para la toma de decisiones a corto, mediano y/o largo plazo); en el caso de la región Piura se ha identificado la coincidencia de los objetivos de las regiones vecinas, lo cual fortalece el desarrollo de la macrorregión Norte, y dentro de las características o dominios que cada región posee, siempre van existir unas más desarrolladas o con ciertas ventajas que otras, por ello el equilibrio se dará en relación al intercambio que se logre con otras regiones del entorno; (c) contrabalance de intereses, se resalta en este aspecto que existe demanda por recursos hídricos en regiones limítrofes, y asimismo ofertas de productos como banano orgánico en Tumbes y arándanos en Lambayeque; y (d) la conservación de los enemigos será una forma de estrategia, ello con el fin de estar alerta ante situaciones de conflicto o para mantener a la región fuera del estado de confort. Para el sector de estudio, se ha identificado como uno de los principales enemigos a la República del Ecuador.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Después de evaluar lo correspondiente a los aspectos que involucran a la región Piura, en esta etapa es necesario establecer las estrategias que se requieren con el fin de conseguir la visión planteada para el 2027, lo cual se consigue a través del uso de diferentes matrices, iniciándose con una de las más importantes que viene a ser la matriz FODA, tomando como referencia las matrices previamente definidas, como son MEFE y MEFI.

6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz toma como información básica para su elaboración, el análisis previamente efectuado en la etapa de evaluación externa, logrando identificar las oportunidades y amenazas, las cuales son elementos de entrada para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Asimismo, a través del análisis y evaluación interna, se identificaron las fortalezas y debilidades, las cuales contribuyen a estructurar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Según D'Alessio (2015), a la matriz FODA se la considera la más importante y conocida debido a las cualidades intuitivas que esta exige a los analistas. El objetivo fundamental del análisis FODA es definir las estrategias internas y externas, las cuales surgen de *explotar, confrontar, buscar, y evitar* cuando se combinan los factores clave de éxito planteados para la región Piura, con las cuales se pretende reducir las debilidades, además de protegerse de las amenazas. En la Tabla 87 se muestran las 24 estrategias resultantes, las cuales se detallan a continuación.

Estrategias basadas en fortalezas y oportunidades.

- FO1. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de mango prémium a EE. UU. y la Unión Europea.
- FO2. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones del banano orgánico a EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia.
- FO3. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de uva a EE. UU., la Unión Europea, y China.

- FO4. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de arándano a EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá.
- FO5. Desarrollo de producto en conservas y derivados de mango, banano, arándano, y uva para exportar a EE. UU., la Unión Europea, Canadá, y Rusia.
- FO6. Desarrollo de producto mediante la formación de circuitos ecoturísticos basado en la vida marina, reservas naturales, y turismo vivencial y artesanal principalmente para turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa.
- FO7. Desarrollo de producto publicitando el turismo vivencial, esotérico, y gastronómico enfocado en los turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa.

Estrategias basadas en debilidades y oportunidades.

- DO1. Desarrollo de mercado capacitando a los productores, mano obra especializada, y operadores turísticos para el uso de la inteligencia comercial para desarrollar los mercados de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa con el apoyo de PROMPERÚ, MINCETUR, ADEX, organismos internacionales, y ONG.
- DO2. Aventura conjunta mediante asociaciones público-privadas para implementar y reconstruir zonas arqueológicas, servicios, infraestructura vial, y comunicaciones.
- DO3. Desarrollo de mercado formalizando a los operadores turísticos y generando una asociación de productores para la formación de clústeres agroindustrial y de turismo.
- DO4. Aventura conjunta con PROMPERÚ, MINCETUR, ADEX, e inversión privada para incrementar la promoción de uva, mango, banano, arándano, y turismo.
- DO5. Aventura conjunta realizando infraestructura hidráulica para ampliación de la frontera agrícola mediante una asociación público-privada con PRODUCE, MINAGRI, y PROINVERSIÓN.
- DO6. Aventura conjunta con productores de mango para asociarse y exportar directamente a EE. UU. y la Unión Europea.
- DO7. Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales, MINSA, ONGs y empresas privadas para garantizar la salud de la población.

DO8. Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales MINEDU, PNP y empresas privadas para garantizar la educación y seguridad de la población.

Estrategias basadas en fortalezas y amenazas.

FA1. Aventura conjunta con regiones de intereses comunes como Cajamarca, La Libertad, y Tumbes para incrementar el volumen de la oferta exportable agroindustrial.

FA2. Aventura conjunta con el sector privado para la transferencia tecnológica en el sector agroindustrial.

FA3. Desarrollo de producto mediante la reconversión agrícola enfocada en cultivos de mayor rentabilidad.

FA4. Aventura conjunta con La Libertad, Lambayeque, Tumbes, Cajamarca, Amazonas, y San Martín para integrar el turismo de playa, histórico, y paisajístico.

FA5. Aventura conjunta con las otras regiones afectadas por el fenómeno de El Niño y La Niña, para la prevención y gestión de zonas de riesgo ante inundaciones, huaycos, entre otros.

Estrategias basadas en debilidades y amenazas.

DA1. Aventura conjunta con el MINAGRI y el INDECI para capacitar a la población en la prevención y gestión de riesgo de desastres naturales.

DA2. Aventura conjunta con las regiones limítrofes (i.e., Lambayeque, Tumbes, y Cajamarca) para mejorar la cadena productiva integral del sector agroindustrial.

DA3. Aventura conjunta asociando a los productores y entidades formadoras de técnicos y profesionales agroindustriales para el desarrollo de economías de escala en el sector con apoyo de PROMPERÚ, CONCYTEC, MINAGRI, y CITE.

DA4. Aventura conjunta generando un fondo de estabilización financiera para los grandes y medianos agroexportadores impactados negativamente por el Fenómeno de El Niño y La Niña.

Tabla 87

Matriz FODA para la Región Piura

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Geografía y áreas fértiles favorables para la agricultura y el turismo F2. Reconocimiento internacional del mango prémium y el banano orgánico F3. Geografía ideal para ampliar sembrío de arándano F4. Líder nacional en producción de uva (i.e., mayor rendimiento por hectárea y se duplica al promedio nacional) F5. Disponibilidad de recursos hídricos y áreas de cultivo agrícola F6. Infraestructura portuaria y aeroportuaria F7. Diversidad de atractivos turísticos (e.g., históricos, gastronómicos, playas, artesanías, y otros)	D1. Insuficiente mano de obra especializada D2. Escasa infraestructura hotelera y restaurantes categorizados D3. Insuficiente infraestructura hidráulica (i.e., manejo deficiente del agua) y vial (i.e., carreteras) D4. Informalidad de operadores turísticos D5. Insuficientes clústeres agroindustriales de exportación y turismo D6. Atomización de los productores agrícolas y operadores turísticos D7. Nivel bajo de fundamentos del bienestar y nivel medio bajo de necesidades básicas humanas
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
O1. Creciente demanda anual mundial de la uva (1.2%), principalmente en EE. UU., la Unión Europea, y China	FO1. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de mango prémium a EE. UU. y la Unión Europea (F1, F2, F5, F6, y O2)	DO1. Desarrollo de mercado capacitando a los productores, mano obra especializada, y operadores turísticos para el uso de la inteligencia comercial para desarrollar los mercados de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa con el apoyo de PROMPERÚ, MINCETUR, ADEX, organismos internacionales, y ONG (D1, D4, D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5, y O6)
O2. Creciente demanda anual mundial del mango prémium (5.9%), principalmente en EE. UU. y la Unión Europea	FO2. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones del banano orgánico a EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia (F1, F2, F5, F6, O3, y O6)	DO2. Aventura conjunta mediante asociaciones público-privadas para implementar y reconstruir zonas arqueológicas, servicios, infraestructura vial, y comunicaciones (D2, D3, D4 O1, O2, O3, O4, O5, y O6)
O3. Creciente demanda anual mundial del banano orgánico (1.6%), principalmente en EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia	FO3. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de uva a EE. UU., la Unión Europea, y China (F1, F4, F5, F6, y O1)	DO3. Desarrollo de mercado formalizando a los operadores turísticos y generando una asociación de productores para la formación de clústeres agroindustrial y de turismo (D4, D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5, y O6)
O4. Creciente demanda anual mundial del arándano (15.5%), principalmente en EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá	FO4. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de arándano a EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá (F1, F3, F5, F6, y O4)	DO4. Aventura conjunta con PROMPERÚ, MINCETUR, ADEX, e inversión privada para incrementar la promoción de uva, mango, banano, arándano, y turismo (D5, O1, O2, O3, O4, y O5)
O5. Crecimiento del flujo turístico receptivo anual (8%), proveniente de Latinoamérica, Europa, EE. UU., Asia, y Oceanía	FO5. Desarrollo de producto en conservas y derivados de mango, banano, arándano, y uva para exportar a EE. UU., la Unión Europea, Canadá, y Rusia (F2, F3, F4, F6, O1, O2, O3, O4, y O6) FO6. Desarrollo de producto mediante la formación de circuitos ecoturísticos basado en la vida marina, reservas naturales, y turismo vivencial y artesanal principalmente para turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa (F1, F6, F7, y O5) FO7. Desarrollo de producto publicitando el turismo vivencial, esotérico, y gastronómico enfocado en los turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa (F1, F6, F7, y O5)	DO5. Aventura conjunta realizando infraestructura hidráulica para ampliación de la frontera agrícola mediante una asociación público-privada con PRODUCE, MINAGRI, y PROINVERSIÓN (D3, D5, D6, O1, O2, O3, O4, y O6) DO6. Aventura conjunta con productores de mango para asociarse y exportar directamente a EE. UU. y la Unión Europea (D1, D5, D6, y A2) DO7. Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales, MINSA, ONGs y empresas privadas para garantizar la salud de la población (D7, O1, O2, O3, O4, O5 y O6) DO8. Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales MINEDU, PNP y empresas privadas para garantizar la educación y seguridad de la población (D7, O1, O2, O3, O4, O5 y O6).
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
A1. Impacto del fenómeno de El Niño Costero en los sectores agrícola y turismo	FA1. Aventura conjunta con regiones de intereses comunes como Cajamarca, La Libertad, y Tumbes para incrementar el volumen de la oferta exportable agroindustrial (F1, F2, F3, F4, F6, A2, A3, A4, y A5)	DA1. Aventura conjunta con el MINAGRI y el INDECI para capacitar a la población en la prevención y gestión de riesgo de desastres naturales (D1 y A1)
A2. Incremento en la producción y mejoramiento genético de la uva en Chile	FA2. Aventura conjunta con el sector privado para la transferencia tecnológica en el sector agroindustrial (F3, F4, F5, A2, A3, A4 y A5)	DA2. Aventura conjunta con las regiones limítrofes (i.e., Lambayeque, Tumbes, y Cajamarca) para mejorar la cadena productiva integral del sector agroindustrial (D1, D5, D6 y A1, A2, A3, A4, y A5)
A3. Mayor participación de mercado del mango prémium por México debido a la superación de la cosecha por temporadas	FA3. Desarrollo de producto mediante la reconversión agrícola enfocada en cultivos de mayor rentabilidad (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4, y A5)	DA3. Aventura conjunta asociando a los productores y entidades formadoras de técnicos y profesionales agroindustriales para el desarrollo de economías de escala en el sector con apoyo de PROMPERÚ, CONCYTEC, MINAGRI, y CITE (D1, D2, D3, D4, A2, A3, A4, y A5)
A4. Mayor producción del banano orgánico en República Dominicana	FA4. Aventura conjunta con La Libertad, Lambayeque, Tumbes, Cajamarca, Amazonas, y San Martín para integrar el turismo de playa, histórico, y paisajístico	DA4. Aventura conjunta generando un fondo de estabilización financiera para los grandes y medianos agroexportadores impactados negativamente por el Fenómeno de El Niño y La Niña (D2, D3, D4, y A1)
A5. Mayor producción del arándano en Chile	FA5. Aventura conjunta con las otras regiones afectadas por el fenómeno de El Niño y La Niña, para la prevención y gestión de zonas de riesgo ante inundaciones, huaycos, entre otros (F1, F2, F3, F5, F6, F7, y A1)	

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.)," por F. A. D'Alessio, 2015, p. 270. Lima., Perú: Pearson.

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

Según D'Alessio (2015), esta matriz sirve para determinar una apropiada postura estratégica de la estructura principal o de sus unidades de negocio en las organizaciones, y posee dos ejes que combinan factores relativos de la industria (i.e., la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos de la organización (i.e., la fortaleza financiera y la ventaja competitiva) en sus extremos alto y bajo. La Tabla 88 muestra la MPEYEA para la región Piura.

Tabla 88

Matriz PEYEA para la Región Piura

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factor determinante de la fortaleza de la industria (FI)		Factor determinante de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación en el mercado	2
2. Potencial de utilidades	6	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	2
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	2	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	4
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio = 3.56		Promedio - 6 = -3.11	
Factor determinante de la estabilidad del entorno (EE)		Factor determinante de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno en la inversión	4
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	2
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad/presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Rotación de inventarios	6
Promedio - 6 = -3.00		Promedio = 3.22	
X = FI + VC 0.44		Y = EE + FF 0.22	

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.)," por F. A. D'Alessio, 2015, p. 278. Lima., Perú: Pearson.

Esta matriz permite dar forma a un polígono y establecer según el cuadrante la tendencia de la región Piura, la cual consiste en adoptar un perfil agresivo debido a la ubicación del vector resultante en el Cuadrante Fortaleza Financiera (FF)-Fortaleza Industrial

(FI) y cierto equilibrio en las aristas del polígono. Los resultados de la Matriz PEYEA se muestran en la Figura 18 en forma gráfica, donde la posición de la flecha indica que la región Piura posee una postura estratégica agresiva, lo que se refiere a que cuenta con: (a) excelente fortaleza en la industria, (b) aceptable fortaleza financiera, (c) aceptable estabilidad del entorno, y (d) muy buena ventaja competitiva y, la estrategias a desarrollar deben ser las intensivas.

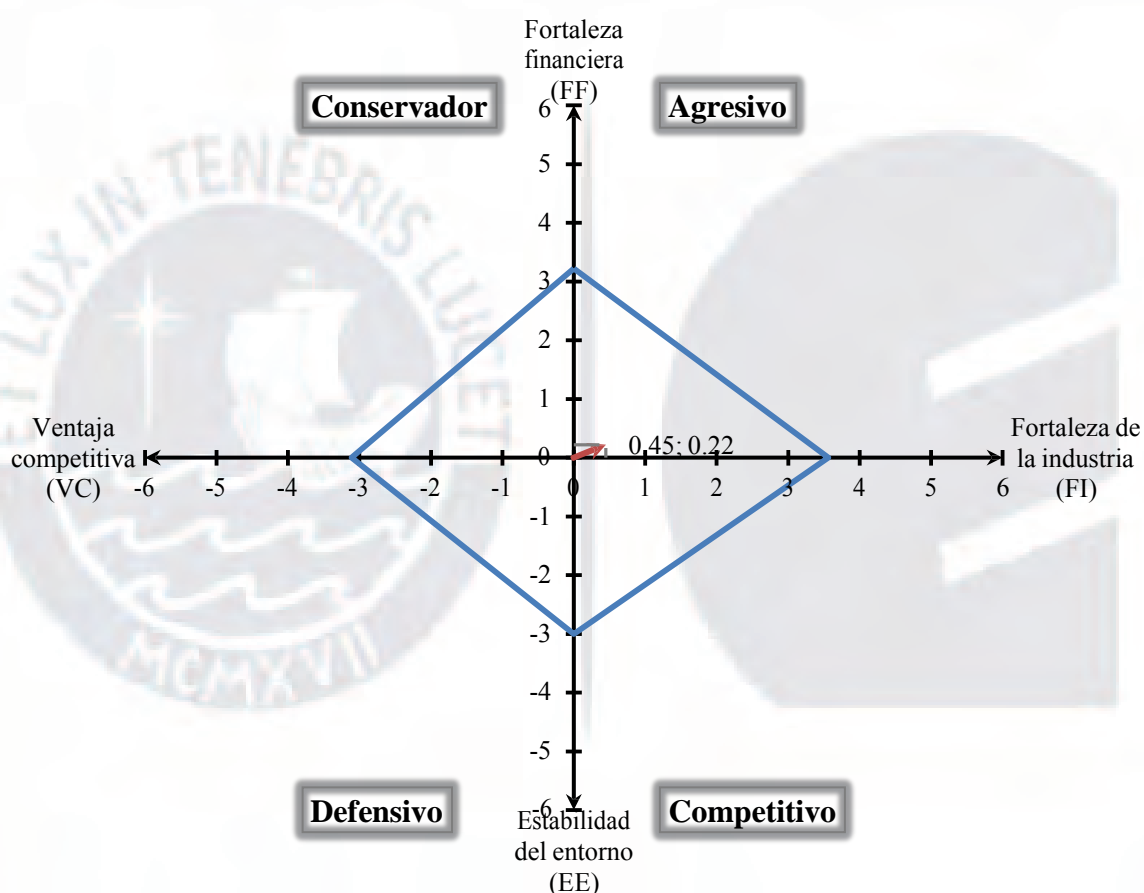


Figura 18. Representación gráfica de la MPEYEA para la Región Piura. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.),” por F. A. D’Alessio, 2015, p. 282. Lima., Perú: Pearson.

Las estrategias intensivas son: (a) penetración de mercado, (b) desarrollo de mercados, y (c) desarrollo de productos, siendo estas las que se eligen para la matriz, las cuales son:

FO1. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de mango prémium a EE. UU. y la Unión Europea.

- FO2. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones del banano orgánico a EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia.
- FO3. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de uva a EE. UU., la Unión Europea, y China.
- FO4. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de arándano a EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá.
- FO5. Desarrollo de producto en conservas y derivados de mango, banano, arándano, y uva para exportar a EE. UU., la Unión Europea, Canadá, y Rusia.
- DO1. Desarrollo de mercado capacitando a los productores, mano obra especializada, y operadores turísticos para el uso de la inteligencia comercial para desarrollar los mercados de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa con el apoyo de PROMPERÚ, MINCETUR, ADEX, organismos internacionales, y ONG.
- DO3. Desarrollo de mercado formalizando a los operadores turísticos y generando una asociación de productores para la formación de clústeres agroindustrial y de turismo.
- DO7. Desarrollo de mercado ejecutando sistemas de prevención contra la malaria, dengue, chikungunya, y zika con el apoyo del MINSA y ONG.
- DO8. Desarrollo de mercado construyendo rellenos sanitarios y plantas de tratamiento de aguas residuales (PTAR) mediante la asociación público-privada entre las municipalidades provinciales y las empresas privadas.
- FO6. Desarrollo de producto mediante la formación de circuitos ecoturísticos basado en la vida marina, reservas naturales, y turismo vivencial y artesanal principalmente para turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa.
- FO7. Desarrollo de producto publicitando el turismo vivencial, esotérico, y gastronómico enfocado en los turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa.
- FA3. Desarrollo de producto mediante la reconversión agrícola enfocada en cultivos de mayor rentabilidad.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz permite efectuar un análisis cuantitativo de cada sector de la región Piura tomando como factor de medición la tasa de crecimiento en el mercado que cada sector ha podido lograr en un período de tiempo. Para la región Piura, se han considerado los sectores turismo y agricultura con los productos: (a) banano orgánico, (b) mango premium, (c) uva, y (d) arándano, que se muestran en la Figura 19.

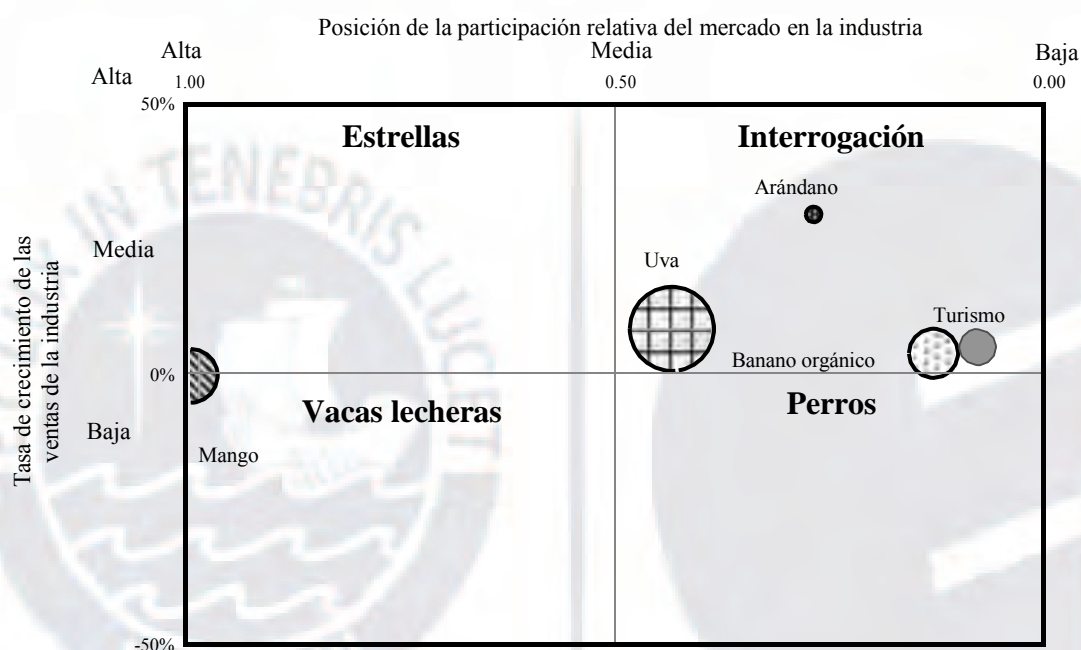


Figura 19. MBCG para la región Piura.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.),” por F. A. D’Alessio, 2015, p. 293. Lima., Perú: Pearson.

Según la ubicación de los cuadrantes de la MBCG para la región Piura, se puede decir que las estrategias aplicables a las divisiones se realizarán de la siguiente forma.

Interrogación. Donde se ubican los mercados de uva, banano orgánico, y arándano, que contienen las siguientes características: (a) baja participación relativa del mercado, aunque compiten en una industria de alto crecimiento; (b) las necesidades de efectivo son altas; y (c) la generación de caja es baja. La región Piura debe fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir. Las estrategias intensivas son: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de mercados, y (c) desarrollo de productos, siendo estas las que se eligen para la matriz, las cuales son:

- FO1. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de mango premium a EE. UU. y la Unión Europea.
- FO2. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones del banano orgánico a EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia.
- FO3. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de uva a EE. UU., la Unión Europea, y China.
- FO4. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de arándano a EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá.
- FO5. Desarrollo de producto en conservas y derivados de mango, banano, arándano, y uva para exportar a EE. UU., la Unión Europea, Canadá, y Rusia.
- DO1. Desarrollo de mercado capacitando a los productores, mano obra especializada, y operadores turísticos para el uso de la inteligencia comercial para desarrollar los mercados de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa con el apoyo de PROMPERÚ, MINCETUR, ADEX, organismos internacionales, y ONG.
- DO3. Desarrollo de mercado formalizando a los operadores turísticos y generando una asociación de productores para la formación de clústeres agroindustrial y de turismo.
- FO6. Desarrollo de producto mediante la formación de circuitos ecoturísticos basado en la vida marina, reservas naturales, y turismo vivencial y artesanal principalmente para turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa.
- FO7. Desarrollo de producto publicitando el turismo vivencial, esotérico, y gastronómico enfocado en los turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa.
- FA3. Desarrollo de producto mediante la reconversión agrícola enfocada en cultivos de mayor rentabilidad.

Vaca lechera. Donde se ubica el mercado de mango prémium, que contiene las siguientes características: (a) alta participación relativa al mercado, aunque puede competir en un mercado de bajo crecimiento; (b) disposición de liquidez para sus necesidades; (c) esta

liquidez se recolecta para otros propósitos; y (d) debe ser administrada para tener una posición sólida el mayor tiempo posible. Es conveniente aplicar estrategias de desarrollo de productos y diversificación concéntrica. A continuación se detallan las estrategias específicas:

FO6. Desarrollo de producto mediante la formación de circuitos ecoturísticos basado en la vida marina, reservas naturales, y turismo vivencial y artesanal principalmente para turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa.

FO7. Desarrollo de producto publicitando el turismo vivencial, esotérico, y gastronómico enfocado en los turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa.

FA3. Desarrollo de producto mediante la reconversión agrícola enfocada en cultivos de mayor rentabilidad.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE se crea a partir de los datos obtenidos en las matrices EFE y EFI. En la Figura 20 se observa que el punto de intersección entre el dato de la abscisa que representa a los datos de la matriz EFI y el dato de la ordenada que representa a los datos de la matriz EFE, recae en el Cuadrante VIII; lo cual significa cosechar y, las estrategias a utilizar son las defensivas.

Las estrategias defensivas son: (a) aventura conjunta, (b) atrincheramiento/reducción, y (c) desposeimiento/desinversión. A continuación se detallan las estrategias específicas:

FA1. Aventura conjunta con regiones de intereses comunes como Cajamarca, La Libertad, y Tumbes para incrementar el volumen de la oferta exportable agroindustrial.

FA2. Aventura conjunta con el sector privado para la transferencia tecnológica en el sector agroindustrial.

FA4. Aventura conjunta con La Libertad, Lambayeque, Tumbes, Cajamarca, Amazonas, y San Martín para integrar el turismo de playa, histórico, y paisajístico.

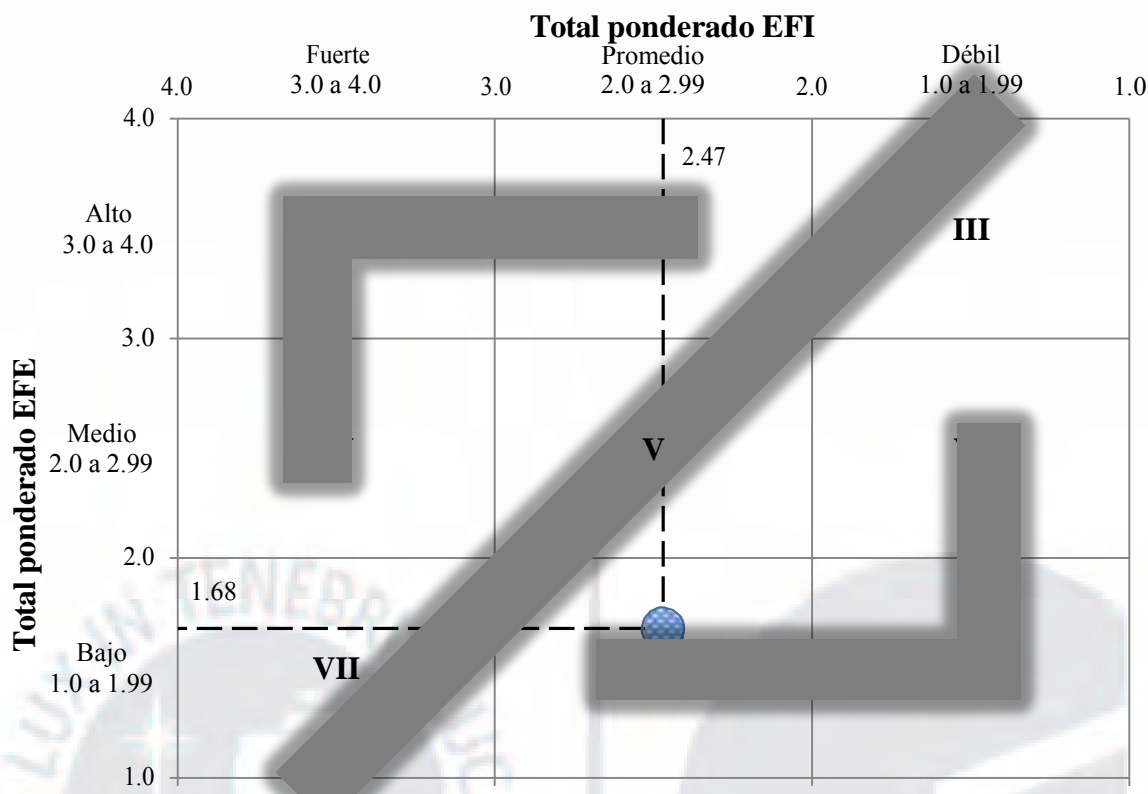


Figura 20. MIE para la región Piura.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.),” por F. A. D’Alessio, 2015, p. 355. Lima., Perú: Pearson.

- FA5. Aventura conjunta con las otras regiones afectadas por el fenómeno de El Niño y La Niña, para la prevención y gestión de zonas de riesgo ante inundaciones, huaycos, entre otros.
- DO2. Aventura conjunta mediante asociaciones público-privadas para implementar y reconstruir zonas arqueológicas, servicios, infraestructura vial, y comunicaciones.
- DO4. Aventura conjunta con PROMPERÚ, MINCETUR, ADEX, e inversión privada para incrementar la promoción de uva, mango, banano, arándano, y turismo.
- DO5. Aventura conjunta realizando infraestructura hidráulica para ampliación de la frontera agrícola mediante una asociación público-privada con PRODUCE, MINAGRI, y PROINVERSIÓN.
- DO7. Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales, MINSA, ONGs y empresas privadas para garantizar la salud de la población (D7, O1, O2, O3, O4, O5 y O6)

- DO8. Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales MINEDU, PNP y empresas privadas para garantizar la educación y seguridad de la población (D7, O1, O2, O3, O4, O5 y O6).
- DO6. Aventura conjunta con productores de mango para asociarse y exportar directamente a EE. UU. y la Unión Europea.
- DA1. Aventura conjunta con el MINAGRI y el INDECI para capacitar a la población en la prevención y gestión de riesgo de desastres naturales.
- DA2. Aventura conjunta con las regiones limítrofes (i.e., Lambayeque, Tumbes, y Cajamarca) para mejorar la cadena productiva integral del sector agroindustrial.
- DA3. Aventura conjunta asociando a los productores y entidades formadoras de técnicos y profesionales agroindustriales para el desarrollo de economías de escala en el sector con apoyo de PROMPERÚ, CONCYTEC, MINAGRI, y CITE.
- DA4. Aventura conjunta generando un fondo de estabilización financiera para los grandes y medianos agroexportadores impactados negativamente por el Fenómeno de El Niño y La Niña.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2015), la Matriz Gran Estrategia es una herramienta que ayuda a evaluar y afinar la elección de las estrategias apropiadas para la organización. Según lo indicado en la Figura 21, la región Piura correspondería al Cuadrante II, puesto que tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido.

Las estrategias a desarrollar son: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración en el mercado, (c) desarrollo de productos, (d) integración vertical hacia adelante, (e) integración vertical hacia atrás, (f) integración horizontal, y (g) desposeimiento.

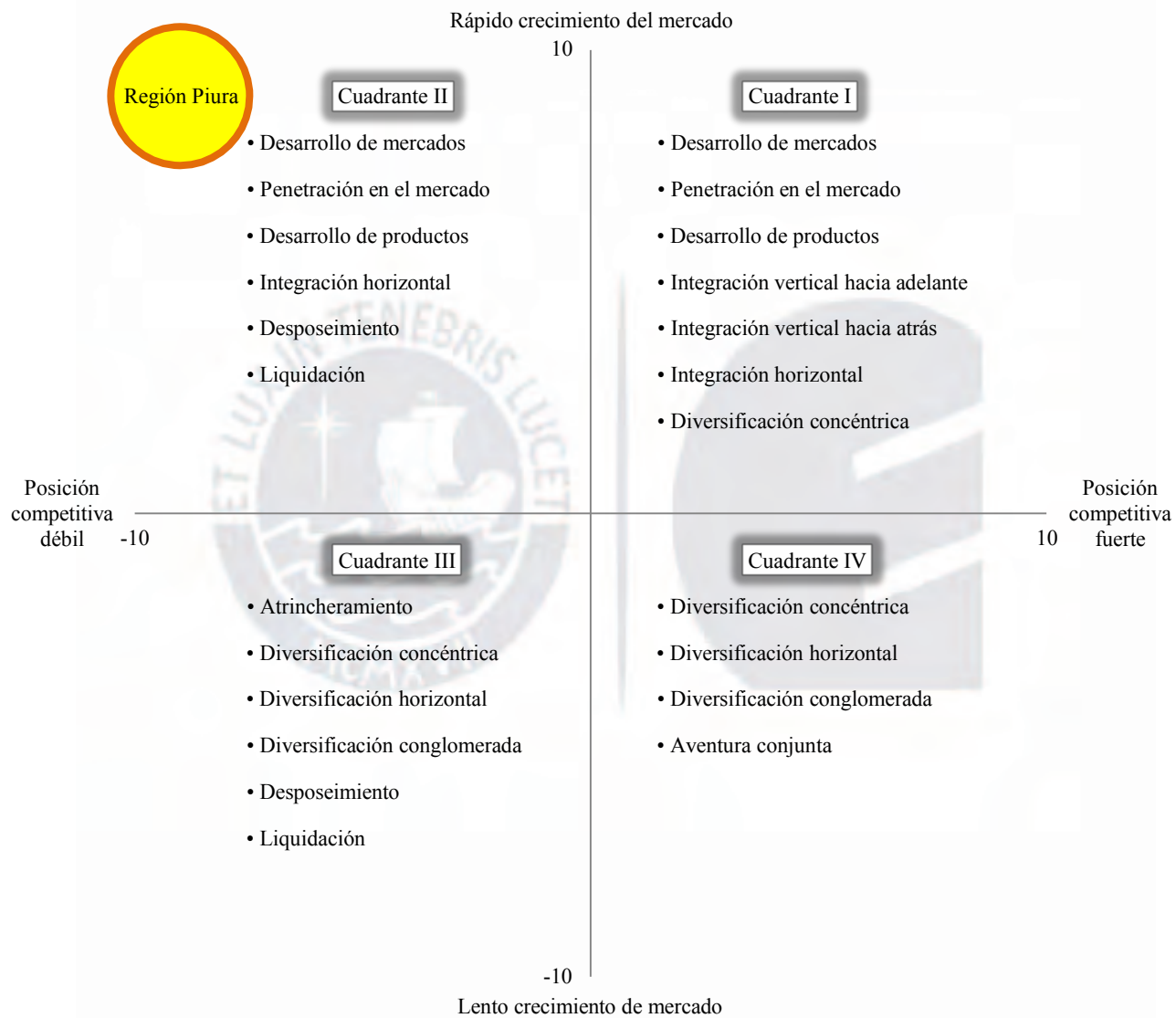


Figura 21. MGE para la región Piura.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.)” por F. A. D’Alessio, 2015, p. 297. Lima., Perú: Pearson.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica tiene como base las estrategias obtenidas en la Matriz FODA y que según las matrices PEYEA, BCG, IE, y GE se han considerado según el nivel, la evaluación, y la necesidad que las requiera la región Piura. En la Tabla 89 se muestran las estrategias consideradas en cada una de las matrices mencionadas, destacando las que más de dos veces fueron marcadas y son determinadas como estrategias retenidas, mientras que las que no lograron un puntaje mayor o igual a tres son determinadas como estrategias de contingencia. En total resultaron 13 estrategias retenidas, y son las siguientes:

- FO1. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de mango prémium a EE. UU. y la Unión Europea.
- FO2. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones del banano orgánico a EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia.
- FO3. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de uva a EE. UU., la Unión Europea, y China.
- FO4. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de arándano a EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá.
- FO5. Desarrollo de producto en conservas y derivados de mango, banano, arándano, y uva para exportar a EE. UU., la Unión Europea, Canadá, y Rusia.
- FO6. Desarrollo de producto mediante la formación de circuitos ecoturísticos basado en la vida marina, reservas naturales, y turismo vivencial y artesanal principalmente para turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa.
- FO7. Desarrollo de producto publicitando el turismo vivencial, esotérico, y gastronómico enfocado en los turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa.
- FA3. Desarrollo de producto mediante la reconversión agrícola enfocada en cultivos de mayor rentabilidad.
- DO1. Desarrollo de mercado capacitando a los productores, mano obra especializada, y operadores turísticos para el uso de la inteligencia comercial para desarrollar los

mercados de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa con el apoyo de PROMPERÚ, MINCETUR, ADEX, organismos internacionales, y ONG.

- DO3. Desarrollo de mercado formalizando a los operadores turísticos y generando una asociación de productores para la formación de clústeres agroindustrial y de turismo.
- DO5. Aventura conjunta realizando infraestructura hidráulica para ampliación de la frontera agrícola mediante una asociación público-privada con PRODUCE, MINAGRI, y PROINVERSIÓN.
- DO7 Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales, MINSA, ONGs y empresas privadas para garantizar la salud de la población (D7, O1, O2, O3, O4, O5 y O6)
- DO8 Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales MINEDU, PNP y empresas privadas para garantizar la educación y seguridad de la población (D7,O1,O2,O3, O4,O5 y O6).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tomando como base la Matriz FODA y la Matriz de Decisión Estratégica, además de considerar los promedios obtenidos en cada estrategia que según D'Alessio (2015), cinco o mayor que cinco es un valor aceptable y se debe retener, es decir ser considerada como una estrategia retenida; contrariamente si el valor es menor a cinco, no es aceptable o podría considerarse como una estrategia de contingencia. En la Tabla 90 se muestran los valores obtenidos considerando los pesos equivalentes y los rangos de calificación (1 al 4). Solo se consideran las estrategias retenidas, es decir mayores a cinco en la sumatoria. La formulación de la MCPE según D'Alessio (2015), “requiere de un buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia en relación con la oportunidad, amenaza, fortaleza, y debilidad” (pp. 300-301). A pesar de que las estrategias tienen un soporte objetivo, la selección de estas es evaluada a partir de la intuición, juicios, y supuestos, lo que finalmente determina el atractivo relativo de las diversas estrategias específicas (D'Alessio, 2015). Después de realizar el análisis respectivo, se determinaron 11 estrategias específicas, que son las siguientes:

- FO1. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de mango prémium a EE. UU. y la Unión Europea.
- FO2. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones del banano orgánico a EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia.
- FO3. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de uva a EE. UU., la Unión Europea, y China.
- FO4. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de arándano a EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá.
- FO6. Desarrollo de producto mediante la formación de circuitos ecoturísticos basado en la vida marina, reservas naturales, y turismo vivencial y artesanal principalmente para turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa.
- FA3. Desarrollo de producto mediante la reconversión agrícola enfocada en cultivos de mayor rentabilidad.
- DO1. Desarrollo de mercado capacitando a los productores, mano obra especializada, y operadores turísticos para el uso de la inteligencia comercial para desarrollar los mercados de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa con el apoyo de PROMPERÚ, MINCETUR, ADEX, organismos internacionales, y ONG.
- DO3. Desarrollo de mercado formalizando a los operadores turísticos y generando una asociación de productores para la formación de clústeres agroindustrial y de turismo.
- DO5. Aventura conjunta realizando infraestructura hidráulica para ampliación de la frontera agrícola mediante una asociación público-privada con PRODUCE, MINAGRI, y PROINVERSIÓN.
- DO7 Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales, MINSA, ONGs y empresas privadas para garantizar la salud de la población.
- DO8 Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales MINEDU, PNP y empresas privadas para garantizar la educación y seguridad de la población.

Tabla 89

MDE para la Región Piura

Estrategias alternativas		Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Penetración de mercado	Penetración en el mercado incrementando las exportaciones de mango Premium a los EE.UU. y la Unión Europea. (F1, F2, F5, F6, y O2)	X	X	X		X	4
FO2	Penetración de mercado	Penetración en el mercado incrementando las exportaciones del banano orgánico a los EE.UU., Países Bajos, Alemania y Rusia. (F1, F2, F5, F6, O3, O6)	X	X	X		X	4
FO3	Penetración de mercado	Penetración en el mercado incrementando las exportaciones de uva a los EE.UU., Unión Europea y China. (F1, F4, F5, F6 y O1)	X	X	X		X	4
FO4	Penetración de mercado	Penetración de mercado incrementando las exportaciones de arándano a los EE.UU, Reino Unido, Países Bajos, Alemania y Canadá (F1, F3, F5, F6 y O4)	X	X	X		X	4
FO5	Desarrollo de mercado	Desarrollo de producto en conservas y derivados de mango, banano, arándano y uva para exportar a los EE.UU., Unión Europea, Canadá y Rusia. (F2, F3, F4, F6, O1, O2, O3, O4 y O6)	X	X	X		X	4
FO6	Desarrollo de producto	Desarrollo de producto mediante la formación de circuitos ecoturísticos basado en la vida marina, reservas naturales, turismo vivencial y artesanal principalmente para turistas de Asia, Oceanía, EE.UU., Canadá y Europa. (F1, F6, F7 y O5).	X	X	X		X	4
FO7	Desarrollo de producto	Desarrollo de producto publicitando el turismo vivencial, esotérico y gastronómico enfocado a los turistas de Asia, Oceanía, EE.UU., Canadá y Europa (F1, F6, F7 y O5).	X	X	X		X	4
FA1	Aventura conjunta	Aventura conjunta con regiones de intereses comunes como Cajamarca, La Libertad y Tumbes para incrementar el volumen de la oferta exportable agroindustrial. (F1, F2, F3, F4, F6, A2, A3, A4 y A5)	X			X		2
FA2	Aventura conjunta	Aventura conjunta con el sector privado para la transferencia tecnológica en el sector agroindustrial (F3, F4, F5, A2, A3, A4 y A5)	X			X		2
FA3	Desarrollo de producto	Desarrollo de producto, reconversión agrícola enfocado en cultivos de mayor rentabilidad (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4 y A5)	X	X	X		X	4
FA4	Aventura conjunta	Aventura conjunta con La Libertad, Lambayeque, Tumbes, Cajamarca, Amazonas y San Martín para integrar el turismo de playa, histórico y paisajístico.	X			X		2
FA5	Aventura conjunta	Aventura conjunta con las otras regiones afectadas por el fenómeno de El Niño y La Niña, para la prevención y gestión de zonas de riesgo de inundaciones, huaycos, entre otros. (F1, F2, F3, F5, F6, F7, A1)	X			X		2
DO1	Desarrollo de mercado	Capacitar a los productores, mano obra especializada y operadores turísticos para el uso de la inteligencia comercial para desarrollar los mercados de Asia, Oceanía, EE.UU., Canadá y Europa con el apoyo de PROMPERU, MINCETUR, ADEX, organismos internacionales y ONGs. (D1, D4, D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5 y O6)	X	X	X		X	4
DO2	Aventura conjunta	Aventura conjunta mediante la Asociación pública privada (APP) para la implementar y reconstruir zonas arqueológicas, servicios, vial y comunicaciones. (D2, D3, D4 O1, O2, O3, O4, O5 y O6).	X			X		2
DO3	Desarrollo de mercado	Formalizar a los operadores turísticos y generar la asociación de los productores para la formación de clústeres agroindustrial y turístico. (D4, D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5 y O6)	X	X	X		X	4
DO4	Aventura conjunta	Aventura conjunta con PROMPERU, MINCETUR, ADEX e inversión privada para incrementar la promoción de la uva, mango, banano, arándano y turismo. (D5, O1, O2, O3, O4 y O5).	X			X		2
DO5	Aventura conjunta	Realizar infraestructura hidráulica para ampliación de la frontera agrícola mediante una Asociación pública privada con PRODUCE, MINAGRI y PROINVERSIÓN (D3, D5, D6, O1, O2, O3, O4 y O6)	X		X	X		3
DO6	Aventura conjunta	Aventura conjunta con productores del mango para asociarse y exportar directamente a EE.UU. y Unión Europea (D1, D5, D6 y A2).	X			X		2
DO7	Aventura conjunta	Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales, MINSA, ONGs y empresas privadas para garantizar la salud de la población (D7, O1, O2, O3, O4, O5 y O6)	X		X	X		3
DO8	Aventura conjunta	Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales MINEDU, PNP y empresas privadas para garantizar la educación y seguridad de la población (D7, O1, O2, O3, O4, O5 y O6).	X		X	X		3
DA1	Aventura conjunta	Aventura conjunta con el MINAGRI y el INDECI para capacitar a la población en la prevención y gestión de riesgo de desastres naturales. (D1 y A1)	X			X		2
DA2	Aventura conjunta	Aventura conjunta con las regiones limítrofes: Lambayeque, Tumbes y Cajamarca para mejorar la cadena productiva integral del sector agroindustrial. (D1, D5, D6 y A1, A2, A3, A4 y A5)	X			X		2
DA3	Aventura conjunta	Aventura conjunta asociando a los productores y entidades formadoras de técnicos y profesionales agroindustriales para el desarrollo de economías de escala en el sector con apoyo de PROMPERU, CONCYTEC, MINAGRI, CITEs. (D1, D2, D3, D4, A2, A3, A4 y A5)	X			X		2
DA4	Aventura conjunta	Generar un fondo de estabilización financiera para los grandes y medianos agroexportadores impactados negativamente por el Fenómeno del Niño y la Niña. (D2, D3, D4, A1)	X			X		2

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.)," por F. A. D'Alessio, 2015, p. 299. Lima., Perú: Pearson.

Tabla 90
MCPE para la Región Piura

Factor crítico de éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		FO6		FO7		FA3		DO1		DO3		DO5		DO7		DO8					
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
Oportunidades																															
O1. Creciente demanda anual mundial de la uva (1.2%), principalmente en EE. UU., la Unión Europea, y China	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27		
O2. Creciente demanda anual mundial del mango premium (5.9%), principalmente en EE. UU. y la Unión Europea	0.11	4	0.44	1	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22	1	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33		
O3. Creciente demanda anual mundial del banano orgánico (1.6%), principalmente en EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30		
O4. Creciente demanda anual mundial del arándano (15.5%), principalmente en EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24	1	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36		
O5. Crecimiento del flujo turístico receptivo anual (8%), proveniente de Latinoamérica, Europa, EE. UU., Asia, y Oceanía	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27		
Amenazas																															
A1. Impacto del fenómeno de El Niño Costero en los sectores agrícola y turismo	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	2	0.22	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
A2. Incremento en la producción y mejoramiento genético de la uva en Chile	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30		
A3. Mayor participación de mercado del mango premium por México debido a la superación de la cosecha por temporadas	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30		
A4. Mayor producción del banano orgánico en República Dominicana	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27		
A5. Mayor producción del arándano en Chile	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27		
Fortalezas																															
F1. Geografía y áreas fértiles favorables para la agricultura y el turismo	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
F2. Reconocimiento internacional del mango premium y el banano orgánico	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32		
F3. Geografía ideal para ampliar el sembrío de arándano	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32		
F4. Líder nacional en producción de uva (i.e., mayor rendimiento por hectárea y se duplica al promedio nacional)	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21		
F5. Disponibilidad de recursos hídricos y áreas de cultivo agrícola	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24		
F6. Infraestructura portuaria y aeroportuaria	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21		
F7. Diversidad de atractivos turísticos (e.g., históricos, gastronómicos, playas, artesanías, y otros)	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24		
Debilidades																															
D1. Insuficiente mano de obra especializada	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28		
D2. Escasa infraestructura hotelera y restaurantes categorizados	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18		
D3. Insuficiente infraestructura hidráulica (i.e., manejo deficiente del agua) y vial (i.e., carreteras)	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21		
D4. Informalidad de operadores turísticos	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12		
D5. Insuficientes clústeres agroindustriales de exportación y turismo	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15		
D6. Atomización de los productores agrícolas y operadores turísticos	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14		
D7. Nivel bajo de fundamentos del bienestar y nivel medio bajo de necesidades básicas humanas	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40		
Total	2.00	5.33		5.27		5.54		5.30		4.95		5.84		4.57		6.08		6.16		6.17		6.66		6.45		6.45					

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.)," por F. A. D'Alessio, 2015, p. 301. Lima., Perú: Pearson.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Para construir esta matriz, se consideraron las estrategias retenidas obtenidas de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MPCE), las cuales son evaluadas en la fase de decisión a través de los cuatro criterios propuestos por Rumelt: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (D'Alessio, 2015). Se debe indicar que las estrategias que no pasaran estos criterios, se eliminan automáticamente convirtiéndose en estrategias de contingencia (ver Tabla 91). A continuación se describen las estrategias específicas aceptadas:

- FO1. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de mango prémium a EE. UU. y la Unión Europea.
- FO2. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones del banano orgánico a EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia.
- FO3. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de uva a EE. UU., la Unión Europea, y China.
- FO4. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de arándano a EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá.
- FO6. Desarrollo de producto mediante la formación de circuitos ecoturísticos basado en la vida marina, reservas naturales, y turismo vivencial y artesanal principalmente para turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa.
- FA3. Desarrollo de producto mediante la reconversión agrícola enfocada en cultivos de mayor rentabilidad.
- DO1. Desarrollo de mercado capacitando a los productores, mano obra especializada, y operadores turísticos para el uso de la inteligencia comercial para desarrollar los mercados de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa con el apoyo de PROMPERÚ, MINCETUR, ADEX, organismos internacionales, y ONG.

- DO3. Desarrollo de mercado formalizando a los operadores turísticos y generando una asociación de productores para la formación de clústeres agroindustrial y de turismo.
- DO5. Aventura conjunta realizando infraestructura hidráulica para ampliación de la frontera agrícola mediante una asociación público-privada con PRODUCE, MINAGRI, y PROINVERSIÓN.
- DO7 Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales, MINSA, ONGs y empresas privadas para garantizar la salud de la población (D7, O1, O2, O3, O4, O5 y O6)
- DO8 Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales MINEDU, PNP y empresas privadas para garantizar la educación y seguridad de la población (D7, O1, O2, O3, O4, O5 y O6).

6.9 Matriz de Ética (ME)

Como todo plan, este debe cumplir con los lineamientos éticos, para ello las estrategias retenidas para la región Piura se someten a una auditoría ética de la cual se espera que no deban transgredir aspectos del derecho, la justicia, y la moral. Para llevar a cabo esta auditoría, se utiliza la Matriz de Ética, la cual sirve para filtrar las estrategias e identificar si estas transgreden o no los derechos humanos, si es injusta, o es perjudicial (D'Alessio, 2015). En la Tabla 92 se muestra que ninguna de las estrategias retenidas infringe los derechos, la justicia, ni el utilitarismo. Las estrategias específicas resultantes se describen a continuación:

- FO1. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de mango prémium a EE. UU. y la Unión Europea.
- FO2. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones del banano orgánico a EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia.

- FO3. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de uva a EE. UU., la Unión Europea, y China.
- FO4. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de arándano a EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá.
- FO6. Desarrollo de producto mediante la formación de circuitos ecoturísticos basado en la vida marina, reservas naturales, y turismo vivencial y artesanal principalmente para turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa.
- FA3. Desarrollo de producto mediante la reconversión agrícola enfocada en cultivos de mayor rentabilidad.
- DO1. Desarrollo de mercado capacitando a los productores, mano obra especializada, y operadores turísticos para el uso de la inteligencia comercial para desarrollar los mercados de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa con el apoyo de PROMPERÚ, MINCETUR, ADEX, organismos internacionales, y ONG.
- DO3. Desarrollo de mercado formalizando a los operadores turísticos y generando una asociación de productores para la formación de clústeres agroindustrial y de turismo.
- DO5. Aventura conjunta realizando infraestructura hidráulica para ampliación de la frontera agrícola mediante una asociación público-privada con PRODUCE, MINAGRI, y PROINVERSIÓN.
- DO7 Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales, MINSA, ONGs y empresas privadas para garantizar la salud de la población (D7, O1, O2, O3, O4, O5 y O6)
- DO8 Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales MINEDU, PNP y empresas privadas para garantizar la educación y seguridad de la población (D7, O1, O2, O3, O4, O5 y O6).

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son las que han pasado por la evaluación de distintas matrices denominadas también estrategias primarias, y las estrategias que no han logrado ser aceptadas se denominan estrategias no retenidas, de contingencia, o simplemente secundarias (D'Alessio, 2015). A continuación, se describen las estrategias retenidas.

Tabla 91

Matriz de Rumelt para la Región Piura

Estrategia	Criterio				Se acepta
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
FO1. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de mango premium a EE. UU. y la Unión Europea	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones del banano orgánico a EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de uva a EE. UU., la Unión Europea, y China	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de arándano a EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6. Desarrollo de producto mediante la formación de circuitos ecoturísticos basado en la vida marina, reservas naturales, y turismo vivencial y artesanal principalmente para turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3. Desarrollo de producto mediante la reconversión agrícola enfocada en cultivos de mayor rentabilidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1. Desarrollo de mercado capacitando a los productores, mano obra especializada, y operadores turísticos para el uso de la inteligencia comercial para desarrollar los mercados de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa con el apoyo de PROMPERÚ, MINCETUR, ADEX, organismos internacionales, y ONG	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3. Desarrollo de mercado formalizando a los operadores turísticos y generando una asociación de productores para la formación de clústeres agroindustrial y de turismo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5. Aventura conjunta realizando infraestructura hidráulica para ampliación de la frontera agrícola mediante una asociación público-privada con PRODUCE, MINAGRI, y PROINVERSIÓN	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO7. Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales, MINSA, ONGs y empresas privadas para garantizar la salud de la población (D7, O1, O2, O3, O4, O5 y O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO8. Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales MINEDU, PNP y empresas privadas para garantizar la educación y seguridad de la población (D7, O1, O2, O3, O4, O5 y O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.)," por F. A. D'Alessio, 2015, p. 305. Lima., Perú: Pearson.

Tabla 92
Matriz de Ética para la Región Piura

Estrategia	Derechos							Justicia			Utilitarismo		
	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	Se acepta
FO1. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de mango prémium a EE. UU. y la Unión Europea	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
FO2. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones del banano orgánico a EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
FO3. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de uva a EE. UU., la Unión Europea, y China	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
FO4. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de arándano a EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá.	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
FO6. Desarrollo de producto mediante la formación de circuitos ecoturísticos basado en la vida marina, reservas naturales, y turismo vivencial y artesanal principalmente para turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa	N												Sí
FA3. Desarrollo de producto mediante la reconversión agrícola enfocada en cultivos de mayor rentabilidad	N	P	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	Sí
DO1. Desarrollo de mercado capacitando a los productores, mano obra especializada, y operadores turísticos para el uso de la inteligencia comercial para desarrollar los mercados de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa con el apoyo de PROMPERÚ, MINCETUR, ADEX, organismos internacionales, y ONG	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	Sí
DO3. Desarrollo de mercado formalizando a los operadores turísticos y generando una asociación de productores para la formación de clústeres agroindustrial y de turismo	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	Sí
DO5. Aventura conjunta realizando infraestructura hidráulica para ampliación de la frontera agrícola mediante una asociación público-privada con PRODUCE, MINAGRI, y PROINVERSIÓN	N	P	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	Sí
DO7. Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales, MINSA, ONGs y empresas privadas para garantizar la salud de la población (D7, O1, O2, O3, O4, O5 y O6).	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
DO8. Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales MINEDU, PNP y empresas privadas para garantizar la educación y seguridad de la población (D7, O1, O2, O3, O4, O5 y O6).	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.)," por F. A. D'Alessio, 2015, p. 308. Lima., Perú: Pearson.

Estrategias retenidas. A continuación, se describen las estrategias retenidas que se obtuvieron:

- FO1. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de mango prémium a EE. UU. y la Unión Europea.
- FO2. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones del banano orgánico a EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia.
- FO3. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de uva a EE. UU., la Unión Europea, y China.
- FO4. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de arándano a EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá.
- FO6. Desarrollo de producto mediante la formación de circuitos ecoturísticos basado en la vida marina, reservas naturales, y turismo vivencial y artesanal principalmente para turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa.
- FA3. Desarrollo de producto mediante la reconversión agrícola enfocada en cultivos de mayor rentabilidad.
- DO1. Desarrollo de mercado capacitando a los productores, mano obra especializada, y operadores turísticos para el uso de la inteligencia comercial para desarrollar los mercados de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa con el apoyo de PROMPERÚ, MINCETUR, ADEX, organismos internacionales, y ONG.
- DO3. Desarrollo de mercado formalizando a los operadores turísticos y generando una asociación de productores para la formación de clústeres agroindustrial y de turismo.
- DO5. Aventura conjunta realizando infraestructura hidráulica para ampliación de la frontera agrícola mediante una asociación público-privada con PRODUCE, MINAGRI, y PROINVERSIÓN.

- DO7 Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales, MINSA, ONGs y empresas privadas para garantizar la salud de la población.
- DO8 Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales MINEDU, PNP y empresas privadas para garantizar la educación y seguridad de la población.

Estrategias de contingencia. A continuación, se describen las estrategias de contingencia que se obtuvieron:

- FO5. Desarrollo de producto en conservas y derivados de mango, banano, arándano, y uva para exportar a EE. UU., la Unión Europea, Canadá, y Rusia.
- FO7. Desarrollo de producto publicitando el turismo vivencial, esotérico, y gastronómico enfocado en los turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa.
- FA1. Aventura conjunta con regiones de intereses comunes como Cajamarca, La Libertad, y Tumbes para incrementar el volumen de la oferta exportable agroindustrial.
- FA2. Aventura conjunta con el sector privado para la transferencia tecnológica en el sector agroindustrial.
- FA4. Aventura conjunta con La Libertad, Lambayeque, Tumbes, Cajamarca, Amazonas, y San Martín para integrar el turismo de playa, histórico, y paisajístico.
- FA5. Aventura conjunta con las otras regiones afectadas por el fenómeno de El Niño y La Niña, para la prevención y gestión de zonas de riesgo ante inundaciones, huaycos, entre otros.
- DO2. Aventura conjunta mediante asociaciones público-privadas para implementar y reconstruir zonas arqueológicas, servicios, infraestructura vial, y comunicaciones.
- DO4. Aventura conjunta con PROMPERÚ, MINCETUR, ADEX, e inversión privada para incrementar la promoción de uva, mango, banano, arándano, y turismo.

- DO6. Aventura conjunta con productores de mango para asociarse y exportar directamente a EE. UU. y la Unión Europea.
- DA1. Aventura conjunta con el MINAGRI y el INDECI para capacitar a la población en la prevención y gestión de riesgo de desastres naturales.
- DA2. Aventura conjunta con las regiones limítrofes (i.e., Lambayeque, Tumbes, y Cajamarca) para mejorar la cadena productiva integral del sector agroindustrial.
- DA3. Aventura conjunta asociando a los productores y entidades formadoras de técnicos y profesionales agroindustriales para el desarrollo de economías de escala en el sector con apoyo de PROMPERÚ, CONCYTEC, MINAGRI, y CITE.
- DA4. Aventura conjunta generando un fondo de estabilización financiera para los grandes y medianos agroexportadores impactados negativamente por el Fenómeno de El Niño y La Niña.

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

Es importante que las estrategias establecidas y verificadas se encuentren alineadas con los objetivos a largo plazo. Para ello, la Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo muestra dicha relación. Para la región Piura, se muestran los OLP y las estrategias con las cuales se puede identificar si se logra la implementación en el plazo establecido por la visión. En la Tabla 93 se muestra la MEOLP.

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

Antes de proceder con la implementación de las estrategias, es importante evaluar el entorno, es decir a los competidores y/o sustitutos que pueden presentarse y de qué forma enfrentarlos, además de efectuar un análisis cuidadoso para la implementación de las estrategias y las posibles reacciones de los competidores (D'Alessio, 2015). En la Tabla 94 se muestra la MEPCS para la región Piura.

Tabla 93

MEOLP para la Región Piura

Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1 Incrementar la exportación del banano	La industria del banano el 2027 generará US\$ 500 millones. El 2017 generó US\$ 139 millones.	La industria del mango el 2027 generará US\$ 550 millones. El 2017 generó US\$ 143 millones.	La industria de la uva el 2027 generará US\$ 700 millones. El 2017 generó US\$ 214 millones.	La industria del arándano el 2027 generará US\$ 250 millones. El 2016 generó US\$ 149 mil.	El ingreso por turismo receptivo el 2027 generará US\$ 300 millones. El 2017 generó US\$ 137 millones.	El 2027 el Índice de progreso social regional de Piura será de 75.00. El 2017 fue de 58.40.
2 Incrementar la exportación del mango						
3 Incrementar la exportación de la uva						
4 Desarrollar la exportación del arándano						
5 Promover y desarrollar los atractivos turísticos						
6 Progreso social regional						
Estrategias						
FO1 Penetración en el mercado incrementando las exportaciones de mango premium a los EE.UU. y la Unión Europea. (F1, F2, F5, F6 y O2)		X				X
FO2 Penetración en el mercado incrementando las exportaciones del banano orgánico a los EE.UU., Países Bajos, Alemania y Rusia. (F1, F2, F5, F6, O3, O6)	X					X
FO3 Penetración en el mercado incrementando las exportaciones de uva a los EE.UU., Unión Europea y China. (F1, F4, F5, F6 y O1)			X			X
FO4 Penetración de mercado incrementando las exportaciones de arándano a los EE.UU, Reino Unido, Países Bajos, Alemania y Canadá (F1, F3, F5, F6 y O4)				X		X
FO6 Desarrollo de producto mediante la formación de circuitos ecoturísticos basado en la vida marina, reservas naturales, turismo vivencial y artesanal principalmente para turistas de Asia, Oceanía, EE.UU., Canadá y Europa. (F1, F6, F7 y O5).					X	X
FA3 Desarrollo de producto, reconversión agrícola enfocado en cultivos de mayor rentabilidad (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4 y A5)	X	X	X	X		X
DO1 Capacitar a los productores, mano obra especializada y operadores turísticos para el uso de la inteligencia comercial para desarrollar los mercados de Asia, Oceanía, UU.UU., Canadá y Europa con el apoyo de PROMPERU, MINCETUR, ADEX, organismos internacionales y ONGs. (D1, D4, D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5 y O6)					X	X
DO3 Formalizar a los operadores turísticos y generar la asociación de los productores para la formación de clústeres agroindustrial y turístico. (D4, D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5 y O6)	X	X	X	X	X	X
DO5 Realizar infraestructura hidráulica para ampliación de la frontera agrícola mediante una Asociación pública privada con PRODUCE, MINAGRI y PROINVERSIÓN (D3, D5, D6, O1, O2, O3, O4 y O6)	X	X	X	X	X	X
DO7 Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales, MINSA, ONGs y empresas privadas para garantizar la salud de la población (D7, O1, O2, O3, O4, O5 y O6).	X	X	X	X	X	X
DO8 Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales MINEDU, PNP y empresas privadas para garantizar la educación y seguridad de la población (D7, O1, O2, O3, O4, O5 y O6).	X	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.," por F. A. D'Alessio, 2015, p. 310. Lima., Perú: Pearson.

Tabla 94

MEPCS para la Región Piura

Estrategia retenida	Posibilidades del competidor		
	Chile Valparaíso	México Guerrero	República Dominicana Valverde
FO1. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de mango prémium a EE. UU. y la Unión Europea	Indiferente	Desarrollo de productos transformados derivados del mango	Indiferente
FO2. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones del banano orgánico a EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia	Indiferente	Indiferente	Desarrollo de productos transformados derivados del banano
FO3. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de uva a EE. UU., la Unión Europea, y China	Indiferente	Indiferente	Aventura conjunta con las regiones limítrofes para incrementar las exportaciones del banano
FO4. Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de arándano a EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá	Implementación de economías de escala para los cultivos agroindustriales	Indiferente	Indiferente
FO6. Desarrollo de producto mediante la formación de circuitos ecoturísticos basado en la vida marina, reservas naturales, y turismo vivencial y artesanal principalmente para turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa	Penetración en el mercado en Reino Unido y la Unión Europea para el incremento de la demanda turística	Penetración en el mercado en Reino Unido y la Unión Europea para el incremento de la demanda turística	Penetración en el mercado en Reino Unido y la Unión Europea para el incremento de la demanda turística
FA3. Desarrollo de producto mediante la reconversión agrícola enfocada en cultivos de mayor rentabilidad	Desarrollo de productos transformados derivados de la uva fresca de mesa y del arándano	Aventura conjunta con regiones limítrofes para el uso e implementación de nuevas tecnologías agroindustriales	Aventura conjunta con regiones limítrofes para el uso e implementación de nuevas tecnologías agroindustriales
DO1. Desarrollo de mercado capacitando a los productores, mano obra especializada, y operadores turísticos para el uso de la inteligencia comercial para desarrollar los mercados de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa con el apoyo de PROMPERÚ, MINCETUR, ADEX, organismos internacionales, y ONG	Desarrollo de productos transformados derivados de la uva fresca de mesa y del arándano	Implementación de economías de escala para los cultivos agroindustriales	Penetración en el mercado en Rusia y Países Árabes
DO3. Desarrollo de mercado formalizando a los operadores turísticos y generando una asociación de productores para la formación de clústeres agroindustrial y de turismo	Indiferente	Aventura conjunta con las regiones limítrofes para incrementar los programas de mitigación de los riesgos de fenómenos climáticos (i.e., huracanes)	Aventura conjunta con las regiones limítrofes para incrementar el volumen de las exportaciones del banano
DO5. Aventura conjunta realizando infraestructura hidráulica para ampliación de la frontera agrícola mediante una asociación público-privada con PRODUCE, MINAGRI, y PROINVERSIÓN	Desarrollo de mercados emergentes como África, Egipto, y Asia	Implementación de economías de escala para los cultivos agroindustriales	Implementación de economías de escala para los cultivos agroindustriales
DO7. Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales, MINSA, ONGs y empresas privadas para garantizar la salud de la población.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO8. Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales MINEDU, PNP y empresas privadas para garantizar la educación y seguridad de la población.	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.)," por F. A. D'Alessio, 2015, p. 311. Lima., Perú: Pearson.

6.13 Conclusiones

En la Matriz FODA se desarrollaron 24 estrategias a partir de los factores externos e internos. Después de aplicar la MPEYEA, MBCG, MIE, MGE, MDE, MCPE, y MR, se determinaron 11 estrategias retenidas y 13 estrategias de contingencia. La MEOLP permitió enfocar a las estrategias en conjunto con la visión, intereses organizaciones, los OLP, y las estrategias, de tal manera que aseguren que se cumpla el propósito de la visión. Como resultado, se consolidaron 11 estrategias para el plan estratégico de la región Piura, que son:

(a) penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de mango premium a EE. UU. y la Unión Europea; (b) penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones del banano orgánico a EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia; (c) penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de uva a EE. UU., la Unión Europea, y China; (d) penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de arándano a EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá; (e) desarrollo de producto mediante la formación de circuitos ecoturísticos basado en la vida marina, reservas naturales, y turismo vivencial y artesanal principalmente para turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa; (f) desarrollo de producto mediante la reconversión agrícola enfocada en cultivos de mayor rentabilidad; (g) desarrollo de mercado capacitando a los productores, mano obra especializada, y operadores turísticos para el uso de la inteligencia comercial para desarrollar los mercados de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa con el apoyo de PROMPERÚ, MINCETUR, ADEX, organismos internacionales, y ONG; (h) desarrollo de mercado formalizando a los operadores turísticos y generando una asociación de productores para la formación de clústeres agroindustrial y de turismo; (i) aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales, MINSA, ONGs y empresas privadas para garantizar la salud de la población; (j) aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales MINEDU, PNP y empresas privadas para garantizar la educación y seguridad de la población.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo se establecen los objetivos a corto plazo (OCP), los cuales son los hitos a cumplir para lograr los objetivos a largo plazo. Para ello, se definen los recursos necesarios para cumplir los OCP, las políticas requeridas para cada estrategia, la estructura necesaria para un funcionamiento efectivo, el desarrollo de un plan de responsabilidad social para los *stakeholders*, los recursos humanos y su motivación, y finalmente la gestión del cambio que se requiere para ejecutar los OCP. Todo ello debe garantizar el éxito en su implementación que finalmente conlleve a que se logre alcanzar la visión planteada para 2027.

7.1 Objetivos a Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanzan progresivamente los objetivos a largo plazo, o también se puede decir que la suma de los OCP da como resultado los objetivos a largo plazo (OLP). Los OCP deben cumplir con ciertas condiciones, como son: (a) ser claros y cuantificables, (b) permitir su medición, y (c) estar enfocado a lograr la eficiencia y eficacia en la organización (D'Alessio, 2015).

OLPI. Para 2027, la industria del banano orgánico en la región Piura generará US\$500 millones (ver Apéndice F). El 2017, el total de las exportaciones del banano orgánico fue de US\$139 millones (MINCETUR, 2017), siendo los principales mercados: EE. UU., Bélgica, Rusia, Alemania, Japón, entre otros (ITC, 2018i).

OCPI.1. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, la industria del banano orgánico generará (en millones US\$) 155, 241, 327, 414, y 500, respectivamente, como valor de exportaciones, hacia los mercados de EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia.

OCPI.2. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se capacitará a 1,560, 3,120, 4,680, 6,240, y 7,800 productores de banano orgánico, respectivamente, de las provincias de Piura y Sullana, en temas como inteligencia comercial, manejo fitosanitario, creación de una asociación de productores, riego tecnificado, participación en ferias y misiones comerciales,

entre otros, incrementando el volumen de las exportaciones hacia los mercados de EE. UU., Países Bajos, y Alemania, e ingresando a los mercados de Rusia y Países Árabes con el apoyo de PROMPERU, MINCETUR, ADEX, organismos internacionales, y ONG.

OCP1.3. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, estarán afectos 347, 1,040, 1,733, 2,427, y 3,120 productores de banano orgánico, respectivamente, de las provincias de Piura y Sullana para incentivos tributarios producto de la adquisición de equipos agroindustriales y tecnologías de riego.

OCP1.4. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se exportarán 240,743, 374,768, 508,793, 642,818, y 776,843 toneladas de banano orgánico, respectivamente, hacia los mercados de EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia.

OCP1.5. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, existirán 8,916, 13,880, 18,844, 23,808, y 28,772 hectáreas de cultivo de banano orgánico, respectivamente, en las provincias de Piura y Sullana.

OCP1.6. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se tecnificará el riego de 2,877, 8,632, 14,386, 20,140, y 28,772 hectáreas de cultivo de banano orgánico, respectivamente, de las provincias de Piura y Sullana.

OCP1.7. Para 2023, se ampliará en 50% la capacidad de almacenamiento refrigerado en el puerto de Paita para los productos agrícolas a exportar.

OLP2. Para 2027, la industria del mango premium en la región Piura generará US\$550 millones (ver Apéndice G). El 2017, el total de las exportaciones del mango premium fue de US\$143 millones (MINCETUR, 2017), siendo los principales mercados: EE. UU., Países Bajos, Alemania, Vietnam, Reino Unido, entre otros (ITC, 2017g).

OCP2.1. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, la industria del mango premium generará (en millones US\$) 201, 288, 376, 463, y 550, respectivamente, como valor de exportaciones hacia los mercados de EE. UU. y la Unión Europea.

OCP2.2. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se capacitará a 2,000, 4,000, 6,000, 8,000, y 10,000 productores de mango premium, respectivamente, de las provincias de

Morropón y Piura, en temas como inteligencia comercial, manejo fitosanitario, creación de una asociación de productores, riego tecnificado, participación en ferias y misiones comerciales, entre otros, incrementando el volumen de las exportaciones hacia los mercados de EE. UU. y la Unión Europea.

OCP2.3. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se exportarán 188,052, 269,490, 350,000, 432,368, y 513,806 toneladas de mango premium, respectivamente, hacia los mercados de EE. UU. y la Unión Europea.

OCP2.4. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, estarán afectos 2,000, 4,000, 6,000, 8,000, 10,000 productores de mango premium, respectivamente, de las provincias de Morropón y Piura para incentivos tributarios producto de la adquisición de equipos agroindustriales y tecnologías de riego.

OCP2.5. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se asociarán 1,400, 4,200, 7,000, 9,800, y 12,600 productores de mango premium, respectivamente, de las provincias de Morropón, Piura, y Sullana, incrementando el volumen de las exportaciones.

OCP2.6. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, existirán 18,805, 26,949, 35,093, 43,237, y 51,381 hectáreas de cultivo de mango premium, respectivamente, en las provincias de Morropón, Piura, y Sullana.

OCP2.7. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se tecnificará el riego de 5,138, 15,414, 25,691, 35,967, y 51,381 hectáreas de cultivo de mango premium, respectivamente, de las provincias de Piura y Sullana.

OCP2.8. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se reemplazarán 4,791, 9,583, 14,374, 19,166, y 23,957 hectáreas de cultivo de arroz, respectivamente, de las provincias de Piura y Sullana por los cultivos de banano orgánico y mango premium.

OLP3. Para 2027, la industria de la uva en la región Piura generará US\$700 millones (ver Apéndice H). El 2017, el total de las exportaciones de la uva fue de US\$214 millones (MINCETUR, 2017), siendo los principales mercados: EE. UU., Países Bajos, Reino Unido, Alemania, China, entre otros (ITC, 2018c).

OCP3.1. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, la industria de la uva generará (en millones US\$) 256, 367, 478, 589, y 700, respectivamente, como valor de exportaciones hacia los mercados de EE. UU., la Unión Europea, y China.

OCP3.2. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se capacitará a 500, 1,000, 1,500, 2,000, y 2,500 productores de uva, respectivamente, de las provincias de Morropón, Piura, y Sullana, en temas como inteligencia comercial, manejo fitosanitario, creación de una asociación de productores, riego tecnificado, participación en ferias y misiones comerciales, entre otros, incrementando el volumen de las exportaciones hacia los mercados de EE. UU., la Unión Europea, y China.

OCP3.3. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se exportarán 120,303, 172,441, 224,579, 276,718, y 328,856 toneladas de uva, respectivamente, hacia los mercados de EE. UU., la Unión Europea, y China.

OCP3.4. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, estarán afectados 200, 300, 400, 500, y 600 productores de uva, respectivamente, de las provincias de Morropón, Piura, y Sullana para incentivos tributarios producto de la adquisición de equipos agroindustriales y tecnologías de riego.

OCP3.5. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, existirán 2,512, 3,600, 4,689, 5,777, y 6,865 hectáreas de cultivo de uva, respectivamente, en las provincias de Morropón, Piura, y Sullana.

OCP3.6. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se tecnificará el riego de 687, 2,060, 3,433, 4,806, y 6,856 hectáreas de cultivo de uva, respectivamente, de las provincias de Morropón, Piura, y Sullana.

OCP3.7. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, participarán 50, 100, 200, 400, y 600 productores de uva, respectivamente, de las provincias de Morropón, Piura, y Sullana en ferias internacionales, posicionando el producto.

OLP4. Para 2027, la industria del arándano en la región Piura generará US\$250 millones (ver Apéndice I). El 2016, del total de las exportaciones de arándanos fue de

US\$149 mil, según cifras de Aduanas (como se citó en “La Libertad,” 2016), siendo los principales mercados: EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá (ITC, 2018e).

OCP4.1. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, la industria del arándano generará (en millones US\$) 16, 74, 133, 191, y 250, respectivamente, como valor de exportaciones hacia los mercados de EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá.

OCP4.2. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se capacitará a 50, 150, 250, 350, y 500 productores de arándano, respectivamente, de las provincias de Ayabaca y Huancabamba, en temas como inteligencia comercial, manejo fitosanitario, creación de una asociación de productores, riego tecnificado, participación en ferias y misiones comerciales, entre otros, ingresando a los mercados de EE. UU., Canadá, Países Bajos, Reino Unido, Alemania, Canadá, China, la Unión Europea, Rusia, y Países Árabes.

OCP4.3. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, participarán 50, 150, 250, 350, y 500 productores de arándano, respectivamente, de las provincias de Ayabaca y Huancabamba en ferias internacionales, posicionando el producto e incrementando el volumen de las exportaciones hacia los mercados de EE. UU., Canadá, Países Bajos, y Reino Unido.

OCP4.4. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, estarán afectados 50, 150, 250, 350, y 500, productores de arándano, respectivamente, de las provincias de Ayabaca y Huancabamba para incentivos tributarios producto de la adquisición de equipos agroindustriales y tecnologías de riego.

OCP4.5. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se exportarán 2,356, 11,263, 20,170, 29,078, y 37,985 toneladas de arándano, respectivamente, hacia los mercados de EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá.

OCP4.6. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, existirán 131, 626, 1,121, 1,615, y 2,110 hectáreas de cultivo de arándano, respectivamente, en las provincias de Ayabaca y Huancabamba.

OLP5. Para 2027, el ingreso de divisas por turismo receptivo en la región Piura generará US\$300 millones (ver Apéndice J). El 2017 generó ingresos en promedio de US\$137 millones. Este promedio se calculó a partir del total de turistas que arribaron a la región Piura durante el 2016, los cuales ascendieron a 93,379 (INEI, 2017b); multiplicado por el promedio total de los gastos generados por los turistas según procedencia: (a) de Asia y Oceanía gastaron US\$2,123, (b) de Norteamérica gastaron US\$1,705, (c) de Europa gastaron US\$1,525, y (d) de Latinoamérica gastaron US\$506 (PROMPERÚ, 2017a).

OCP5.1. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se generarán como ingreso de divisas por turismo receptivo (en millones US\$) 115, 161, 208, 254, y 300, respectivamente, provenientes de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa.

OCP5.2. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, ingresarán 116,863, 163,745, 210,628, 275,511, y 304,393 turistas, respectivamente, provenientes de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa.

OCP5.3. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se categorizarán 162, 178, 192, 217, y 239 hospedajes, respectivamente, promocionando la oferta disponible para los turistas provenientes de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa.

OCP5.4. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se efectuarán trabajos de mantenimiento, mejoramiento, y pavimentación de 200, 443, 507, 581, y 665 kilómetros, respectivamente, de carreteras vecinales y departamentales.

OCP5.5. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se formalizarán 50, 200, 400, 800, y 1,600 operadores logísticos, respectivamente, mediante talleres de sensibilización en gestión empresarial turística.

OLP6. Para 2027, el Índice de Progreso Social Regional de Piura será de 75.00 (ver Apéndice K). En el 2017 el puntaje fue de 58.40. El IPSRP es una herramienta desarrollada por CENTRUM Católica (2017a), la cual busca la mejora del progreso social regional a partir de la capacidad de satisfacer las necesidades básicas humanas, con la finalidad de mejorar su

calidad de vida orientado al bienestar, creación de oportunidades para el desarrollo personal y profesional, y bajo un contexto de respeto a los derechos de la población. La medición para la región Piura indica que está en un nivel medio bajo, afectado principalmente por la dimensión de fundamentos del bienestar con 53.04 y la dimensión de necesidades básicas humanas con 64.83.

OCP6.1. Para 2019, 2021, 2023, 2025 y 2027; se capacitarán 372,187 hogares para la prevención, controles de plagas y fumigación de vectores de la Malaria, Dengue, Chikungunya y Zika en las provincias de Piura, Sullana, Talara, Paita, Sechura, Morropón, Huancabamba y Ayabaca con el apoyo el MINSA y ONGs.

OCP6.2. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se construirá siete rellenos sanitarios entre los distritos de Sullana, Piura, Castilla, Tambo Grande, 26 de Octubre, Paita y Pariñas mediante obras por impuesto.

OCP6.3. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se construirán siete Plantas de Tratamiento de aguas residuales domésticas (PTAR) mediante obra por impuesto entre los distritos de Sullana, Piura, Castilla, Tambo Grande, 26 de Octubre, Paita y Pariñas.

OCP6.4. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se incrementará el 50% de la capacidad de las Plantas de tratamiento de agua potable (PTAP) de Querecotillo, Las Lomas, Lancones y El Arenal, Sandoval Maza y Curumuy, así como la construcción de infraestructura de redes y pozos en las provincias de Piura, Sullana, Paita Talara y Morropón.

OCP6.5. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se dispondrán de 2,000, 4,000, 6,000, 8,000 y 10,000 policías distribuidos en las ocho provincias de la región.

OCP6.6. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se capacitarán a 350,000 hogares en alimentación saludable entre las provincias de Piura, Huancabamba y Ayabaca.

OCP6.7. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se entregarán suplementos alimenticios, nutrientes y micronutrientes a 1,757, 3,513, 5,270, 7,026 y 8,783 niños menores de 15 años de las provincias de Piura, Huancabamba y Morropón.

OCP6.8. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se capacitarán a 10,000, 20,000, 30,000, 40,000 y 50,000 jóvenes y adultos de 14 a 40 años en control de natalidad y enfermedades de transmisión sexual en las provincias de Piura, Sullana, Paita, Ayabaca y Huancabamba.

OCP6.9. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, estarán instaladas 25, 45, 65, 85 y 105 casetas de auxilio rápido y monitoreo de seguridad ciudadana distribuidos en las provincias de Piura, Sullana, Morropón, Talara, Paita y Sechura.

OCP6.10. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027; se alfabetizarán a 17,750, 35,501, 53,251, 71,002 y 88,752 jóvenes y adultos de 15 a 64 años a través de programas de alfabetización y educación básica.

OCP6.11. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027; se a capacitarán a 5,869, 11,738, 17,608, 23,477, 29,346 docentes en la especialización pedagógica y capacitación en tecnologías digitales.

OCP6.12. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027; se implementarán 25, 35, 45, 55 y 65 oficinas de orientación y asesoría legal en violencia familiar, sexual y delitos en los municipios de mayor población de la región.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Los recursos son insumos necesarios e indispensables para ejecutar e implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas. La asignación de los recursos se basa en cada uno de los OCP, y para lograr un proceso de implementación exitoso, se deben considerar todos los recursos (i.e., financieros, físicos, humanos, y tecnológicos). Para efectos del proceso estratégico, a cada OCP se le deben asignar los recursos que requiere o utilizará para su fin y, para ello se consideran las 7M (i.e., materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medioambiente, mentalidad, y moneda) (D'Alessio, 2015). En la Tabla 95 se muestran los responsables de proveer recursos y de asegurar el cumplimiento del OCP asignado.

Tabla 95

Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo para la Región Piura

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)					Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda			Financieros (Presupuesto: Valor presente en USD)		
							2019	2021	2023	2025	2027	Humanos	Físicos	Tecnológicos			
OLP1		La industria del banano el 2027 generará US\$ 500 millones. El 2017 generó US\$ 139 millones.															
	OCP1.1	Al 2019 la industria del banano orgánico generará US\$ 155 millones en exportaciones a los EE.UU., Países Bajos, Alemania y Rusia; al 2021 generará US\$ 241 millones; al 2023 generará 327 millones; al 2025 generará 414 millones; al 2027 generará 500 millones.	Promocionar la venta del banano orgánico al extranjero	Alcaldía municipal de Sullana y Piura; Gobierno Regional de Piura; y ADEX	Facturación	Millones USD	155	241	327	414	500	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Comercializadores; Técnicos informáticos; y Consultores	Local para capacitación; Material de difusión; y Mesa de reuniones y mobiliario	Equipos de sistema de información y Equipos de proyección y sonido	\$748,502		
	OCP1.2	Al 2019 se capacitarán 1,560 productores de banano orgánico de las provincias de Sullana y Piura para el uso de inteligencia comercial y participación en ferias y misiones comerciales para incrementar las exportaciones a los mercados de EE.UU., Países Bajos y Alemania e ingresar a los mercados de Rusia y Países Bajos con el apoyo de PROMPERU, MINCETUR, ADEX, organismos internacionales y ONGs; al 2021 se capacitarán 3,120; al 2023 se capacitarán 4,680; al 2025 se capacitarán 6,240 y al 2027 se capacitarán 7,800.	Preparaciones, asesoramiento en inteligencia comercial	Alcaldía municipal de Sullana y Piura; Gobierno Regional de Piura; ADEX; PROMPERU; y CITES	Cantidad	Productores	1,560	3,120	4,680	6,240	7,800	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Comercializadores; Técnicos informáticos; y Consultores	Local para capacitación; Material de difusión; y Mesa de reuniones y mobiliario	Equipos de sistema de información y Equipos de proyección y sonido	\$1'044,143		
	OCP1.3	Al 2019 estarán afectos 347 productores de banano orgánico en las provincias de Sullana y Piura para incentivos tributarios por la adquisición de equipos agroindustriales y tecnologías de riego; al 2021 estarán afectos 1,040; al 2023 estarán afectos 1,733; al 2025 estarán afectos 2,427 y al 2027 estarán afectos 3,120.	Resolución tributaria	Gobierno Regional de Piura; y SUNAT	Cantidad	Productores	347	1,040	1,733	2,427	3,120	Facilitadores; Contadores; Abogados; y Técnicos informáticos	Material de difusión	Equipos de sistema de información	\$44,643		
	OCP1.4	Al 2019 se exportarán 240,743 toneladas de banano orgánico a los EE.UU., Países Bajos, Alemania y Rusia; al 2021 se exportarán 374,768 toneladas; al 2023 se exportarán 508,793 toneladas; al 2025 se exportarán 642,818; al 2027 se exportarán 776,843 toneladas.	Preparaciones, asesoramiento en inteligencia comercial	Gobierno Regional de Piura y SUNAT	Cantidad	Toneladas	240,743	374,768	508,793	642,818	776,843	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Comercializadores; Técnicos informáticos; y Consultores	Material de difusión	Equipos de sistema de información	\$748,502		
	OCP1.5	Al 2019 habrá 8,916 hectáreas de cultivo del banano orgánico en las regiones de Sullana y Piura; al 2021 habrá 13,880 hectáreas de cultivo; al 2023 habrá 18,844 hectáreas de cultivo; al 2025 habrá 23,808 hectáreas de cultivo; al 2027 habrá 28,772 hectáreas de cultivo.	Preparaciones, asesoramiento	Gobierno Regional de Piura y Asociación de Productores	Cantidad	Hectáreas	8,916	13,880	18,844	23,808	28,772	Ingenieros de campo; Proyectistas; Ingenieros agrícolas; y Técnicos informáticos	Canales de riego; Reservorio de agua; y Sistema de goteo y aspersión	Equipos de sistema de información y Equipos de goteo y aspersión	\$1'122,753		
	OCP1.6	Al 2019 se tecnificará el riego de 2,877 hectáreas de cultivo de bananos orgánicos en las provincias de Sullana y Piura; al 2021 se tecnificará el riego de 8,632 hectáreas de cultivo; al 2023 se tecnificará el riego de 14,386 hectáreas de cultivo; al 2025 se tecnificará el riego de 20,140 hectáreas de cultivo; al 2027 se tecnificará el riego de 28,772 hectáreas de cultivo.	Formular el proyecto a través de una Asociación Pública Privada con los agricultores	Gobierno Regional de Piura; PROINVERSIÓN; y MEF	Cantidad	Hectáreas	2,877	8,632	14,386	20,140	28,772	Ingenieros de construcción; Proyectistas; Ingenieros agrícolas; y Técnicos informáticos	Material de difusión	Equipos de sistema de información	\$3'742,511		
	OCP1.7	Al 2023 se ampliará un 50% de la capacidad de almacenamiento refrigerado en el puerto de Paíta para los productos agrícolas a exportar.	Formular el proyecto a través de una Asociación Pública Privada	Gobierno Regional de Piura; PROINVERSIÓN; y MEF	Porcentaje	Etapas de construcción	-	50	100	-	-	Ingenieros de construcción; Proyectistas; Ingenieros agrícolas; y Técnicos informáticos	Área de almacenamiento; Material e insumos de construcción; y Material e insumos de refrigeración	Equipos de sistema de información; Equipos y maquinaria de construcción; y Equipos y maquinaria de refrigeración	\$29'414,632		
OLP2		La industria del mango el 2027 generará US\$ 550 millones. El 2017 generó US\$ 143 millones.															
	OCP2.1	Al 2019 la industria del mango premium generará US\$ 201 millones en exportaciones a los EE.UU. y la Unión Europea; al 2021 generará US\$ 288 millones; al 2023 generará US\$ 376 millones; al 2025 generará US\$ 463 millones; al 2027 generará US\$ 550 millones.	Promocionar la venta del mango premium al extranjero	Alcaldía Municipal de Piura, Sullana, y Morropón; Gobierno Regional de Piura; y ADEX	Facturación	Millones USD	201	288	376	463	550	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Comercializadores; Técnicos informáticos; y Consultores	Local para capacitación; Material de difusión; y Mesa de reuniones y mobiliario	Equipos de sistema de información y Equipos de proyección y sonido	\$748,502		
	OCP2.2	Al 2019 se capacitarán 2,000 productores de mango premium de las provincias Piura y Morropón para incrementar las exportaciones a los mercados de EE.UU. y la Unión Europea; al 2021 se capacitarán 4,000 productores; al 2023 se capacitarán 6,000 productores; al 2025 se capacitarán 8,000 productores y al 2027 se capacitarán 10,000 productores.	Preparaciones, asesoramiento en inteligencia comercial	Alcaldía Municipal de Sullana y Piura; Gobierno Regional de Piura; ADEX; PROMPERU; y CITES	Cantidad	Productores	2,000	4,000	6,000	8,000	10,000	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Comercializadores; Técnicos informáticos; y Consultores	Local para capacitación; Material de difusión; y Mesa de reuniones y mobiliario	Equipos de sistema de información y Equipos de proyección y sonido	\$748,502		
	OCP2.3	Al 2019 se exportarán 188,052 toneladas de mango premium a los EE.UU. y la Unión Europea; al 2021 se exportarán 269,490 toneladas; al 2023 se exportarán 350,000 toneladas; al 2025 se exportarán 432,368; al 2027 se exportarán 513,806 toneladas.	Preparaciones, asesoramiento en inteligencia comercial	Alcaldía municipal de Sullana y Piura; Gobierno Regional de Piura; ADEX; PROMPERU; y CITES	Cantidad	Toneladas	188,052	269,490	350,000	432,368	513,806	Facilitadores; Contadores; Abogados; y Técnicos informáticos	Material de difusión	Equipos de sistema de información	\$748,502		
	OCP2.4	Al 2019 estarán afectos 2,000 productores de mango premium en las provincias de Piura y Morropón para incentivos tributarios por la adquisición de equipos agroindustriales y tecnologías de riego; al 2021 estarán afectos 6,000 productores; al 2023 estarán afectos 8,000 productores y al 2027 estarán afectos 10,000 productores.	Resolución tributaria	Gobierno Regional de Piura; y SUNAT	Cantidad	Productores	2,000	4,000	6,000	8,000	10,000	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Comercializadores; Técnicos informáticos; y Consultores	Local para capacitación; Material de difusión; y Mesa de reuniones y mobiliario	Equipos de sistema de información y Equipos de proyección y sonido	\$44,643		
	OCP2.5	Al 2019 se asociarán 1,400 productores de mango premium en las provincias de Piura, Sullana y Morropón para el incremento de volumen de exportación; al 2021 se asociarán 4,200 productores; al 2023 se asociarán 7,000 productores; al 2025 se asociarán 9,800 productores; al 2027 se asociarán 12,600 productores.	Capacitaciones y asesoramiento	Gobierno Regional de Piura; y Asociación de Productores	Cantidad	Productores	1,400	4,200	7,000	9,800	12,600	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Comercializadores; Técnicos informáticos; y Consultores	Material de difusión	Equipos de sistema de información	\$748,502		
	OCP2.6	Al 2019 habrá 18,805 hectáreas de cultivo del mango premium en las provincias de Piura, Sullana y Morropón; al 2021 habrá 26,949 hectáreas de cultivo; al 2023 habrá 35,093 hectáreas de cultivo; al 2025 habrá 43,237 hectáreas de cultivo; al 2027 habrá 51,381 hectáreas de cultivo.	Preparaciones, asesoramiento	Gobierno Regional de Piura; y Asociación de Productores	Cantidad	Hectáreas	18,805	26,949	35,093	43,237	51,381	Ingenieros de campo; Proyectistas; Ingenieros agrícolas; y Técnicos informáticos	Canales de riego; Reservorio de agua; y Sistema de goteo y aspersión	Equipos de sistema de información y Equipos de goteo y aspersión	\$1'122,753		
	OCP2.7	Al 2019 se tecnificará el riego de 5,138 hectáreas de cultivo de mango premium en las provincias de Sullana y Piura; al 2021 se tecnificará el riego de 15,414 hectáreas de cultivo; al 2023 se tecnificará el riego de 25,691 hectáreas de cultivo; al 2025 se tecnificará el riego de 35,967 hectáreas de cultivo; al 2027 se tecnificará el riego de 51,381 hectáreas de cultivo.	Formular el proyecto	Gobierno Regional de Piura; PROINVERSIÓN; y MEF	Cantidad	Hectáreas	5,138	15,414	25,691	35,967	51,381	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Comercializadores; Técnicos informáticos; y Consultores; y Finanzistas	Material de difusión	Equipos de sistema de información	\$3'742,511		
	OCP2.8	Al 2019 se reemplazarán 4,791 hectáreas de cultivo de arroz en las provincias de Piura y Sullana por los cultivos de banano orgánico y mango premium; al 2021 se reemplazarán 9,583 hectáreas de cultivo de arroz; al 2023 se reemplazarán 14,374 hectáreas de cultivo de arroz; al 2025 se reemplazarán 19,166 hectáreas de cultivo de arroz; al 2027 se reemplazarán 23,957 hectáreas de cultivo de arroz.	Preparaciones, asesoramiento	Gobierno Regional de Piura; y Asociación de Productores	Cantidad	Hectáreas	4,791	9,583	14,374	19,166	23,957	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Comercializadores; Técnicos informáticos; y Consultores	Local para capacitación; Material de difusión; y Mesa de reuniones y mobiliario	Equipos de sistema de información y Equipos de proyección y sonido	\$2'452,560		
OLP3		La industria de la uva el 2027 generará US\$ 700 millones. El 2017 generó US\$ 214 millones.															
	OCP3.1	Al 2019 la industria de la uva generará US\$ 256 millones en exportaciones a EE.UU., Unión Europea y China; al 2021 se generará US\$ 367 millones; al 2023 se generará US\$ 478 millones; al 2025 se generará US\$ 589 millones; al 2027 se generará US\$ 700 millones.	Promocionar la venta de la uva al extranjero	Alcaldía Municipal de Piura, Sullana, y Morropón; Gobierno Regional de Piura; y ADEX	Facturación	Millones USD	256	367	478	589	700	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Comercializadores; Técnicos informáticos; y Consultores	Local para capacitación; Material de difusión; y Mesa de reuniones y mobiliario	Equipos de sistema de información y Equipos de proyección y sonido	\$748,502		
	OCP3.2	Al 2019 se capacitarán 500 productores de uva de las provincias de Piura, Sullana y Morropón para incrementar las exportaciones a los mercados de EE.UU., la Unión Europea y China, al 2021 se capacitarán 1,000 productores; al 2023 se capacitarán 1,500 productores; al 2025 se capacitarán 2,000 productores; al 2027 se capacitarán 2,500 productores.	Capacitaciones, asesoramiento	Alcaldía Municipal de Sullana y Piura; Gobierno Regional de Piura; ADEX; PROMPERU; y CITES	Cantidad	Productores	500	1,000	1,500	2,000	2,500	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Comercializadores; Técnicos informáticos; y Consultores	Local para capacitación; Material de difusión; y Mesa de reuniones y mobiliario	Equipos de sistema de información y Equipos de proyección y sonido	\$748,502		
	OCP3.3	Al 2019 se exportarán 120,303 toneladas de uva a los EE.UU., Unión Europea y China; al 2021 se exportarán 172,441 toneladas; al 2023 se exportarán 224,579 toneladas; al 2025 se exportarán 276,718 toneladas y al 2027 se exportarán 328,856 toneladas.	Preparaciones, asesoramiento en inteligencia comercial	Alcaldía Municipal de Sullana y Piura; Gobierno Regional de Piura; ADEX; PROMPERU; y CITES	Cantidad	Toneladas	120,303	172,441	224,579	276,718	328,856	Facilitadores; Contadores; Abogados; y Técnicos informáticos	Material de difusión	Equipos de sistema de información	\$748,502		
	OCP3.4	Al 2019 estarán afectos 200 productores de uva en las provincias de Piura, Sullana y Morropón para incentivos tributarios por la adquisición de equipos agroindustriales y tecnologías de riego; al 2021 estarán afectos 300 productores; al 2023 estarán afectos 400 productores; al 2025 estarán afectos 500 productores; al 2027 estarán afectos 600 productores.	Resolución tributaria	Gobierno Regional de Piura y SUNAT	Cantidad	Productores	200	300	400	500	600	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Comercializadores; Técnicos informáticos; y Consultores	Material de difusión	Equipos de sistema de información	\$44,643		
	OCP3.5	Al 2019 habrá 2,512 hectáreas de cultivo de la uva en las provincias de Piura, Sullana y Morropón; al 2021 habrá 3,600 hectáreas de cultivo; al 2023 habrá 4,689 hectáreas de cultivo; al 2025 habrá 5,777 hectáreas de cultivo; al 2027 habrá 6,865 hectáreas de cultivo.	Preparaciones, asesoramiento	Gobierno Regional de Piura; y Asociación de Productores	Cantidad	Hectáreas	2,512	3,600	4,689	5,777	6,865	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Comercializadores; Técnicos informáticos; y Consultores	Local para capacitación; Material de difusión; y Mesa de reuniones y mobiliario	Equipos de sistema de información y Equipos de proyección y sonido	\$1'122,753		
	OCP3.6	Al 2019 se tecnificará el riego de 687 hectáreas de cultivo de la uva en las provincias de Piura, Sullana y Morropón; al 2021 se tecnificará el riego de 2,060 hectáreas; al 2023 se tecnificará el riego de 3,433 hectáreas; al 2025 se tecnificará el riego de 4,806 hectáreas y al 2027 se tecnificará el riego de 6,865 hectáreas.	Formular el proyecto	Gobierno Regional de Piura; y Asociación de Productores	Cantidad	Hectáreas	687	2,060	3,433	4,806	6,865	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Comercializadores; Técnicos informáticos; y Consultores	Material de difusión	Equipos de sistema de información	\$3'742,511		
	OCP3.7	Al 2019 participarán 50 productores de uva fresca de mesa en ferias internacionales de las provincias de Piura, Sullana y Morropón para posicionar el producto, al 2021 participarán 100 productores; al 2023 participarán 200 productores; al 2025 participarán 400 productores y al 2027 participarán 600 productores.	Participación concursos	Alcaldía Municipal de Sullana y Piura; Gobierno Regional de Piura; ADEX; PROMPERU; y CITES	Cantidad	Productores	50	100	200	400	600	Productores; Ingenieros de campo; Proyectistas; Ingenieros agrícolas; y Técnicos informáticos	Material de difusión	Equipos de sistema de información	\$1'226,280		
OLP4		La industria del arándano el 2027 generará US\$ 250 millones. El 2016 generó US\$ 149 mil.															
	OCP4.1	Al 2019 la industria del arándano generará US\$ 16 millones en las exportaciones a EE.UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania y Canadá; al 2021 se generará US\$ 74 millones; al 2023 se generará US\$ 133 millones; al 2025 se generará US\$ 191 millones; al 2027 se generará US\$ 250 millones.	Promocionar la venta del arándano al extranjero	Alcaldía Municipal de Morropón, Huancabamba, y Ayabaca; Gobierno Regional de Piura; y ADEX	Facturación	Millones USD	16	74	133	191	250	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Comercializadores; Técnicos informáticos; y Consultores	Local para capacitación; Material de difusión; y Mesa de reuniones y mobiliario	Equipos de sistema de información y Equipos de proyección y sonido	\$748,502		
	OCP4.2	Al 2019 se capacitarán 50 productores de arándanos de las provincias de Huancabamba y Ayabaca para ingresar a mercados de EE.UU., Canadá, Países Bajos, Reino Unido, Alemania, Canadá, China, Unión Europea, Rusia y Países Bajos; al 2021 participarán 150 productores; al 2023 participarán 250 productores; al 2025 participarán 350 productores; al 2027 participarán 500 productores.	Capacitaciones, asesoramiento	Alcaldía Municipal de Sullana y Piura; Gobierno Regional de Piura; ADEX; PROMPERU; y CITES	Cantidad	Productores	50	150	250	350	500	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Comercializadores; Técnicos informáticos; y Consultores	Local para capacitación; Material de difusión; y Mesa de reuniones y mobiliario	Equipos de sistema de información y Equipos de proyección y sonido	\$748,502		
	OCP4.3	Al 2019 participarán 50 productores de arándanos en ferias internacionales de las provincias de Huancabamba y Ayabaca para posicionar el producto para incrementar a los mercados de EE.UU., Canadá, Países Bajos y Reino Unido; al 2021 participarán 150 productores; al 2023 participarán 250 productores; al 2025 participarán 350 productores; al 2027 participarán 500 productores.	Participación concursos	Alcaldía Municipal de Sullana y Piura; Gobierno Regional de Piura; ADEX; PROMPERU; y CITES	Cantidad	Productores	50	150	250	350	500	Facilitadores; Contadores; Abogados; y Técnicos informáticos	Material de difusión	Equipos de sistema de información	\$1'122,753		
	OCP4.4	Al 2019 estarán afectos 50 productores de arándano en las provincias de Huancabamba y Ayabaca para incentivos tributarios por la adquisición de equipos agroindustriales y sistemas de riego; al 2021 estarán afectos 150 productores; al 2023 estarán afectos 250 productores; al 2025 estarán afectos 350 productores; al 2027 estarán afectos 500 productores.	Resolución tributaria	Gobierno Regional de Piura; y SUNAT	Cantidad	Productores	50	150	250	350	500	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Comercializadores; Técnicos informáticos; y Consultores	Local para capacitación; Material de difusión; y Mesa de reuniones y mobiliario	Equipos de sistema de información y Equipos de proyección y sonido	\$44,643		
	OCP4.5	Al 2019 se exportarán 2,356 toneladas de arándano a EE.UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania y Canadá; al 2021 se exportarán 11,263 toneladas; al 2023 se exportarán 20,170 toneladas; al 2025 se exportarán 29,078 toneladas y al 2027 se exportarán 37,985 toneladas.	Preparaciones, asesoramiento en inteligencia comercial	Alcaldía municipal de Sullana y Piura; Gobierno Regional de Piura; ADEX; PROMPERU; y CITES	Cantidad	Toneladas	2,356	11,263	20,170	29,078	37,985	Coordinadores; Finanzistas; Técnicos especializados; Comercializadores; Técnicos informáticos; y Consultores	Material de difusión y Sala de reuniones	Equipos de sistema de información	\$532,825		
	OCP4.6	Al 2019 habrá 131 hectáreas de cultivo de arándano en las provincias de Huancabamba y Ayabaca; al 2021 habrá 626 hectáreas de cultivo; al 2023 habrá 1,121 hectáreas de cultivo; al 2025 habrá 1,615 hectáreas de cultivo y al 2027 habrá 2,110 hectáreas de cultivo.	Preparaciones, asesoramiento	Gobierno Regional de Piura; y Asociación de Productores	Cantidad	Hectáreas	131	626	1,121	1,615	2,110	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Comercializadores; Técnicos informáticos; y Consultores	Material para el control de plagas; Insumos agrícolas; Herramientas de cosecha; Almacenes; y Materiales de difusión	Equipos de sistema de información y Equipos y maquinarias agrícolas	\$1'122,753		
OLP5		El ingreso por turismo receptivo el 2027 generará US\$ 300 millones. El 2017 generó US\$ 137 millones.															
	OCP5.1	Al 2019 la industria del turismo generará US\$ 115 millones en el turismo receptivo provenientes de Asia, Oceanía, EE.UU., Canadá y Europa; al 2021 generará 161 millones; al 2023 se generará 208 millones; al 2025 se generará 254 millones y al 2027 se generará 300 millones.	Promocionar atractivos turísticos basados en la vida marina, reservas naturales, turismo vivencial y artesanal	Gobierno Regional de Piura; Gobiernos distritales y locales; MINCETUR; PROMPERU; y Empresas turísticas	Facturación USD	Millones USD	115	161	208	254	300	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Operadores turísticos; Técnicos informáticos; Consultores; y Finanzistas	Local para capacitación; Material de difusión; y Mesa de reuniones y mobiliario	Equipos de sistema de información y Equipos de proyección y sonido	\$748,502		
	OCP5.2	Al 2019 ingresarán 116,863 turistas provenientes de Asia, Oceanía, EE.UU., Canadá y Europa; al 2021 ingresarán 163,745 turistas; al 2023 ingresarán 210,628 turistas; al 2025 ingresarán 275,511 turistas; al 2027 ingresarán 304,393 turistas.	Promocionar atractivos turísticos basados en la vida marina, reservas naturales, turismo vivencial y artesanal	Gobierno Regional de Piura; Gobiernos distritales y locales; MINCETUR; y PROMPERU	Cantidad	Turistas	116,863	163,745	210,628	257,511	304,393	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Comercializadores; Técnicos informáticos; y Consultores	Local para capacitación; Material de difusión; y Mesa de reuniones y mobiliario	Equipos de sistema de información y Equipos de proyección y sonido	\$748,502		
	OCP5.3	Al 2019 se categorizarán 162 hospedajes para promocionar la oferta disponible para los turistas de Asia, Oceanía, EE.UU., Canadá y Europa; al 2021 se categorizarán 178; al 2023 se categorizarán 192; al 2025 se categorizarán 217; al 2027 se categorizarán 239.	Capacitaciones, supervisión y licenciamiento	Municipalidades locales; MINCETUR; y PROMPERU	Cantidad	Hospedajes	162	178	192	217	239	Técnicos de control de calidad; Supervisores; Técnicos informáticos; y Consultores en turismo	Oficina de categorización y licenciamiento; y Área de sistemas	Equipos de sistema de información y Equipos de publicidad	\$748,502		
	OCP5.4	El 2019 se realizará el mantenimiento, mejoramiento y pavimentación de 200 km. de carreteras vecinales y departamentales; El 2021 se realizará 443 km.; el 2023 se realizará 507 km.; el 2025 se realizará 581; el 2027 se realizará 665 km.	Formulación proyectos mantenimiento, mejoramiento y pavimentación	Ministerio del Interior	Km.	Carreteras	200	443	507	581	665	Ingenieros de construcción; Proyectistas; y Técnicos en construcción	Tercerización; y se contratará a una empresa constructora	Equipos de sistema de información	\$2'245,506		
	OCP5.5	Al 2019 se formalizarán 50 operadores logísticos mediante talleres de sensibilización en gestión empresarial turística; al 2021 se formalizarán 200 operadores logísticos; al 2023 se formalizarán 400; al 2025 se formalizarán 800 operadores logísticos; al 2027 se formalizarán 1600 operadores logísticos.	Realizar un plan anual de talleres de sensibilización en gestión empresarial turística	Gobierno Regional de Piura; Gobiernos distritales y locales; MINCETUR; y PROMPERU	Cantidad	Operadores logísticos	50	200	400	800	1,600	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Comercializadores; Técnicos informáticos; y Consultores	Local para capacitación; Material de difusión; y Mesa de reuniones y mobiliario	Equipos de sistema de información y Equipos de proyección y sonido	\$74,850		
OLP6		El índice de progreso social regional de Piura será de 75.00. El 2017 fue de 58.40.															
	OCP6.1	El 2019 se capacitarán 372,187 hogares para la prevención, controles de plagas y fumigación de vectores de la Malaria, Dengue, Chikungunya y Zika en las provincias de Piura, Sullana, Talara, Paíta, Secura, Morropón, Huancabamba y Ayabaca con el apoyo del MNSA y ONGs; el 2021 se capacitarán 372,187 hogares; el 2023 se capacitarán 372,187 hogares; el 2025 se capacitarán 372,187 hogares; el 2027 se capacitarán 372,187 hogares.	Planificar campañas de capacitación de prevención cuatrimestrales	Gobierno Regional de Piura; Gobiernos distritales y locales; MNSA; y ONG	Cantidad	Hogares	372,187	372,187	372,187	372,187	372,187	Coordinadores; Capacitadores; Técnicos especializados; Técnicos informáticos; y Consultores	Local para capacitación; Material de difusión; y Mesa de reuniones y mobiliario	Equipos de sistema de información y Equipos de proyección y sonido	\$944,090		
	OCP6.2																

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son las “reglas de juego” que permiten que las estrategias direccionen a la región desde la situación actual ubicada hacia la situación futura deseada. Las políticas determinan los límites, procedimientos, métodos, formas de actuar, entre otros, estableciendo fronteras y límites de cada acción o proceso. Existe una política y/o políticas para cada estrategia, y tienen una correspondencia bilateral (D’Alessio, 2015). Las políticas que se establecen se alinean a los valores y código de ética indicados en el Capítulo II. En la Tabla 96 se muestra la relación entre las políticas y las estrategias retenidas para la región Piura. Estas políticas son las siguientes:

- P1. Promover la eficiencia, la mejora de gestión, y el incremento de competitividad en el sector agroexportador;
- P2. Fortalecer las actividades que fomenten la inversión turística privada;
- P3. Identificar socios estratégicos y construir acciones conjuntas;
- P4. Fomentar la organización y formalización de las actividades turísticas y agroindustriales de la región;
- P5. Construir infraestructuras resilientes promoviendo la industrialización inclusiva y sostenible y fomentando la innovación;
- P6. Garantizar la salud de los pobladores de la región; y

7.4 Estructura Organizacional de la Región Piura

La estructura organizacional de la región Piura es una estructura demasiado vertical en la cual se puede resaltar la burocracia, la cual conlleva al retraso en la toma de decisiones y una deficiente fluidez en la comunicación entre las distintas áreas. Con la finalidad de obtener una gestión eficiente y eficaz, en la Figura 22 se propone un organigrama basado en una estructura funcional y matricial, de modo que las áreas transversales agilicen las iniciativas orientadas al desarrollo y al bienestar de la población piurana.

Tabla 96

Políticas Asociadas a las Estrategias para la Región Piura

Estrategia		Política	
FO1.	Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de mango premium a EE. UU. y la Unión Europea	P1.	Promover la eficiencia, la mejora de gestión, y el incremento de competitividad en el sector agroexportador
FO2.	Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones del banano orgánico a EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia	P1.	Promover la eficiencia, la mejora de gestión, y el incremento de competitividad en el sector agroexportador
FO3.	Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de uva a EE. UU., la Unión Europea, y China	P1.	Promover la eficiencia, la mejora de gestión, y el incremento de competitividad en el sector agroexportador
FO4.	Penetración en el mercado incrementando el volumen de las exportaciones de arándano a EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá	P1.	Promover la eficiencia, la mejora de gestión, y el incremento de competitividad en el sector agroexportador
FO6.	Desarrollo de producto mediante la formación de circuitos ecoturísticos basado en la vida marina, reservas naturales, y turismo vivencial y artesanal principalmente para turistas de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa	P2.	Fortalecer las actividades que fomenten la inversión turística privada
FA3.	Desarrollo de producto mediante la reconversión agrícola enfocada en cultivos de mayor rentabilidad	P3.	Identificar socios estratégicos y construir acciones conjuntas
DO1.	Desarrollo de mercado capacitando a los productores, mano obra especializada, y operadores turísticos para el uso de la inteligencia comercial para desarrollar los mercados de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa con el apoyo de PROMPERÚ, MINCETUR, ADEX, organismos internacionales, y ONG	P2.	Fortalecer las actividades que fomenten la inversión turística privada
DO3.	Desarrollo de mercado formalizando a los operadores turísticos y generando una asociación de productores para la formación de clústeres agroindustrial y de turismo	P4.	Fomentar la organización y formalización de las actividades turísticas y agroindustriales de la región
DO5.	Aventura conjunta realizando infraestructura hidráulica para ampliación de la frontera agrícola mediante una asociación público-privada con PRODUCE, MINAGRI, y PROINVERSIÓN	P5.	Construir infraestructuras resilientes promoviendo la industrialización inclusiva y sostenible y fomentando la innovación
DO7.	Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales, MINSA, ONGs y empresas privadas para garantizar la salud de la población.	P6.	Garantizar la salud de los pobladores de la región
DO8.	Aventura conjunta, mediante la Asociación pública privada (APP), obras por impuesto entre las municipalidades provinciales, locales MINEDU, PNP y empresas privadas para garantizar la educación y seguridad de la población.	P7.	Garantizar la educación y seguridad de los pobladores de la región

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.)” por F. A. D’Alessio, 2015, p. 510. Lima., Perú: Pearson.

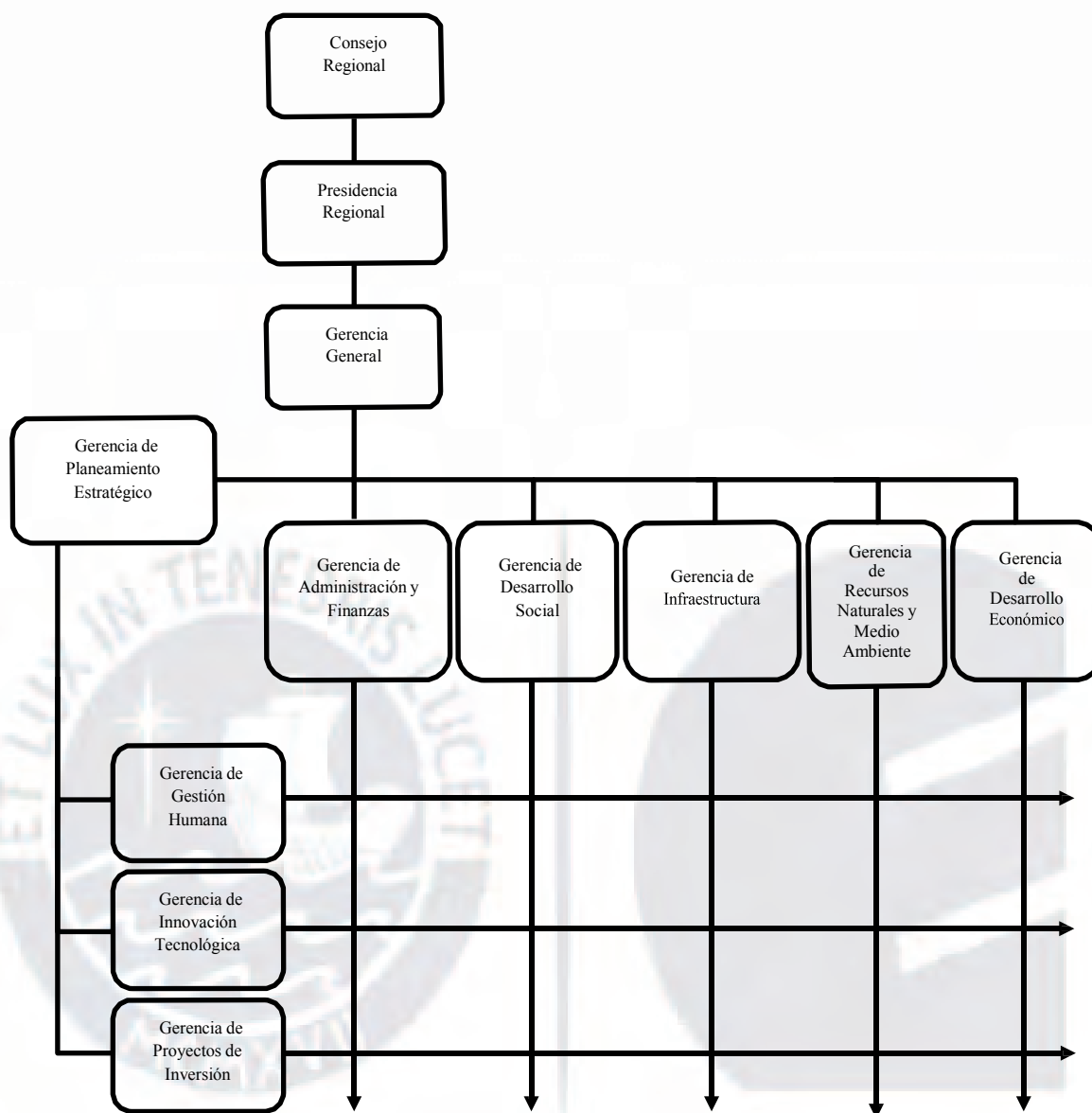


Figura 22. Organigrama propuesto para la región Piura.

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Los objetivos a largo plazo y a corto plazo y las políticas del presente plan estratégico se orientan a:

- Incrementar el progreso social regional de Piura a través de una medición holística, veraz, consistente, y comparable, que indique los aspectos clave a resolver e incentive a una autoevaluación constante. El presente plan utiliza el IPSRP 2017 el cual indica que la región Piura se encuentra en el nivel medio bajo (58.40) en el ranking comparativo regional.

- El crecimiento económico de la región, el cual se impulsa a través de la inversión privada, principalmente por la actividad hortofrutícola, la cual incrementa los empleos formales en la región y se acopla a la ancestral costumbre agrícola de la población.
- El desarrollo de competencias especializadas de los medianos y pequeños grupos agrícolas y exportadores, aprovechando la atomización de los productores para desarrollar una asociación inclusiva y competitiva.
- La reducción de cultivos que degradan la calidad del suelo y perjudican al medioambiente, y que progresivamente se reemplazan por la producción de cultivos de mayor rentabilidad y amigables con el mismo.
- La reducción de la contaminación a través de la instalación de sistemas de saneamiento ambiental que protejan la salud de sus pobladores y el medioambiente.
- El incremento en el cultivo de productos orgánicos, que generan beneficios saludables para el consumo humano, además del uso de insumos orgánicos y empleo de tecnología ecoamigable.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para lograr el desarrollo de competencias especializadas, las autoridades regionales y entidades vinculadas deben desarrollar e implementar políticas enfocadas en mejorar las competencias del capital humano de la región, especialmente en los sectores de agroexportación y turismo, de la siguiente manera:

- A los funcionarios públicos, se les debe desarrollar competencias en gestión efectiva basadas en valores tales como vocación de servicio, respeto, puntualidad, responsabilidad, equidad y justicia, lealtad, liderazgo, honestidad, transparencia, y amor al trabajo; siempre actuando bajo un código de ética como el cumplimiento de leyes y normas, el cuidado del patrimonio regional, y la creación de valor compartido y responsabilidad social; todo ello fortalecido a través de un plan de sensibilización interna.

- A todos los involucrados de la cadena productiva de agroexportación y turismo, se les debe capacitar propiciando el desarrollo y uso de la inteligencia comercial, con la finalidad de ingresar a nuevos mercados internacionales.

Todo ello contribuirá al desarrollo del recurso humano, lo cual será un motivador para explotar su máximo potencial productivo, asociando el desarrollo colectivo, el de los involucrados en la cadena productiva y el de su comunidad.

7.7 Gestión del Cambio

En primer lugar, se debe difundir la visión y misión regional a toda la población para propiciar la concientización, participación, y aporte de los involucrados. En segundo lugar, se debe identificar y convocar a la mano de obra técnica de la cadena productiva de agroexportación y turismo. En tercer lugar, el Gobierno regional deberá realizar el monitoreo y evaluación periódica de los objetivos planteados y comparar los avances de cada objetivo a corto y largo plazo en forma trimestral. En cuarto lugar, se deben difundir oportunamente los resultados logrados y adoptar las medidas de mejora para lograr los resultados a futuro. En quinto lugar, se deben establecer medios de comunicación (e.g., páginas web, redes sociales, o medios masivos) para que los interesados puedan acceder a la información en cualquier momento. El Gobierno regional podrá ejecutar estas acciones en forma continua a través de la nueva estructura organizacional, la cual es más ágil y flexible para sostener y retroalimentar: (a) el desarrollo de competencias especializadas a los medianos y pequeños grupos agrícolas y exportadores, (b) la reducción de cultivos que degradan la calidad del suelo y perjudican el medioambiente, (c) la reducción de la contaminación a través de la instalación de sistemas de saneamiento ambiental, y (d) el incremento en el cultivo de productos orgánicos. Finalmente, se debe formalizar a los agricultores y los productores agrupados en asociaciones a través de una educación agroexportadora en alianza con expertos del sector.

7.8 Conclusiones

El Plan Estratégico para la Región Piura se enmarca por la visión, misión, y objetivos a largo y corto plazo, los cuales son claros e identificables para el Gobierno de la región, cuya finalidad es direccionar y facilitar en la organización del trabajo gubernamental para generar el progreso social regional. Los objetivos a corto plazo se proyectaron con resultados bianuales, lo cual permite realizar un monitoreo y evaluación comparable para que así se pueda cumplir con los objetivos a largo plazo. La participación del Gobierno regional se encuentra involucrada en todas las actividades de los objetivos a corto plazo, puesto que es el responsable de la ejecución de las actividades propuestas. Asimismo, los OCP serán robustecidos mediante políticas que los defiendan, protejan, y exijan cumplirlos. Para ello, se reestructuró el organigrama gubernamental con la finalidad de agilizar y desburocratizar la comunicación y relación entre las áreas, como por ejemplo Gestión Humana que es clave para la gestión del cambio, generando que sea transversal a las demás áreas. Finalmente, cada una de las actividades propuestas se enfoca en la responsabilidad social y en el cuidado del medioambiente regional.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Esta es la tercera etapa del proceso estratégico y se orienta a la evaluación y control de las etapas anteriores (i.e., formulación e implementación). El proceso estratégico es interactivo e iterativo, y se manifiesta permanentemente presentando frecuentemente cambios que alteran la formulación e implementación del planeamiento estratégico, siendo este cada vez más dinámico (D'Alessio, 2015).

8.1 Perspectivas de Control

El proceso de control y evaluación estratégica debe considerar diversas perspectivas integrales y holísticas para abordar de mejor manera el control sobre la formulación e implementación del proceso estratégico. Para ello, se apoya en una excelente herramienta conocida como el Tablero de Control Balanceado (TCB). Los objetivos e indicadores son métricas establecidas en el TCB, los cuales derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) cliente, (c) proceso interno, y (d) formación y crecimiento (Kaplan & Norton, 2001), como se muestra en la Tabla 97.

8.1.1 Aprendizaje interno

1. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se asociarán 1,400, 4,200, 7,000, 9,800, y 12,600 productores de mango prémium, respectivamente, de las provincias de Morropón, Piura, y Sullana, incrementando el volumen de las exportaciones.
2. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, participarán 50, 100, 200, 400, y 600 productores de uva, respectivamente, de las provincias de Morropón, Piura, y Sullana en ferias internacionales, posicionando el producto.
3. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se exportarán 2,356, 11,263, 20,170, 29,078, y 37,985 toneladas de arándano, respectivamente, hacia los mercados de EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá.

4. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se categorizarán 162, 178, 192, 217, y 239 hospedajes, respectivamente, promocionando la oferta disponible para los turistas provenientes de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa.
5. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se formalizarán 50, 200, 400, 800, y 1,600 operadores logísticos, respectivamente, mediante talleres de sensibilización en gestión empresarial turística.

8.1.2 Procesos

1. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, estarán afectos 347, 1,040, 1,733, 2,427, y 3,120 productores de banano orgánico, respectivamente, de las provincias de Piura y Sullana para incentivos tributarios producto de la adquisición de equipos agroindustriales y tecnologías de riego.
2. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se exportarán 240,743, 374,768, 508,793, 642,818, y 776,843 toneladas de banano orgánico, respectivamente, hacia los mercados de EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia.
3. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, existirán 8,916, 13,880, 18,844, 23,808, y 28,772 hectáreas de cultivo de banano orgánico, respectivamente, en las provincias de Piura y Sullana.
4. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se tecnificará el riego de 2,877, 8,632, 14,386, 20,140, y 28,772 hectáreas de cultivo de banano orgánico, respectivamente, de las provincias de Piura y Sullana.
5. Para 2023, se ampliará en 50% la capacidad de almacenamiento refrigerado en el puerto de Paita para los productos agrícolas a exportar.
6. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se exportarán 188,052, 269,490, 350,000, 432,368, y 513,806 toneladas de mango premium, respectivamente, hacia los mercados de EE. UU. y la Unión Europea.

7. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, estarán afectos 2,000, 4,000, 6,000, 8,000, 10,000 productores de mango premium, respectivamente, de las provincias de Morropón y Piura para incentivos tributarios producto de la adquisición de equipos agroindustriales y tecnologías de riego.
8. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, existirán 18,805, 26,949, 35,093, 43,237, y 51,381 hectáreas de cultivo de mango premium, respectivamente, en las provincias de Morropón, Piura, y Sullana.
9. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se tecnificará el riego de 5,138, 15,414, 25,691, 35,967, y 51,381 hectáreas de cultivo de mango premium, respectivamente, de las provincias de Piura y Sullana.
10. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se reemplazarán 4,791, 9,583, 14,374, 19,166, y 23,957 hectáreas de cultivo de arroz, respectivamente, de las provincias de Piura y Sullana por los cultivos de banano orgánico y mango premium.
11. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, estarán afectos 200, 300, 400, 500, y 600 productores de uva, respectivamente, de las provincias de Morropón, Piura, y Sullana para incentivos tributarios producto de la adquisición de equipos agroindustriales y tecnologías de riego.
12. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, existirán 2,512, 3,600, 4,689, 5,777, y 6,865 hectáreas de cultivo de uva, respectivamente, en las provincias de Morropón, Piura, y Sullana.
13. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se tecnificará el riego de 687, 2,060, 3,433, 4,806, y 6,856 hectáreas de cultivo de uva, respectivamente, de las provincias de Morropón, Piura, y Sullana.
14. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, estarán afectos 50, 150, 250, 350, y 500, productores de arándano, respectivamente, de las provincias de Ayabaca y Huancabamba

para incentivos tributarios producto de la adquisición de equipos agroindustriales y tecnologías de riego.

15. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se efectuarán trabajos de mantenimiento, mejoramiento, y pavimentación de 200, 443, 507, 581, y 665 kilómetros, respectivamente, de carreteras vecinales y departamentales.
16. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, existirán 131, 626, 1,121, 1,615, y 2,110 hectáreas de cultivo de arándano, respectivamente, en las provincias de Ayabaca y Huancabamba.

8.1.3 Clientes

1. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se capacitará a 1,560, 3,120, 4,680, 6,240, y 7,800 productores de banano orgánico, respectivamente, de las provincias de Piura y Sullana, en temas como inteligencia comercial, manejo fitosanitario, creación de una asociación de productores, riego tecnificado, participación en ferias y misiones comerciales, entre otros, incrementando el volumen de las exportaciones hacia los mercados de EE. UU., Países Bajos, y Alemania, e ingresando a los mercados de Rusia y Países Árabes con el apoyo de PROMPERU, MINCETUR, ADEX, organismos internacionales, y ONG.
2. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se capacitará a 2,000, 4,000, 6,000, 8,000, y 10,000 productores de mango prémium, respectivamente, de las provincias de Morropón y Piura, en temas como inteligencia comercial, manejo fitosanitario, creación de una asociación de productores, riego tecnificado, participación en ferias y misiones comerciales, entre otros, incrementando el volumen de las exportaciones hacia los mercados de EE. UU. y la Unión Europea.
3. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se capacitará a 500, 1,000, 1,500, 2,000, y 2,500 productores de uva, respectivamente, de las provincias de Morropón, Piura, y Sullana, en temas como inteligencia comercial, manejo fitosanitario, creación de una asociación de

productores, riego tecnificado, participación en ferias y misiones comerciales, entre otros, incrementando el volumen de las exportaciones hacia los mercados de EE. UU., la Unión Europea, y China.

4. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se exportarán 120,303, 172,441, 224,579, 276,718, y 328,856 toneladas de uva, respectivamente, hacia los mercados de EE. UU., la Unión Europea, y China.
5. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se capacitará a 50, 150, 250, 350, y 500 productores de arándano, respectivamente, de las provincias de Ayabaca y Huancabamba, en temas como inteligencia comercial, manejo fitosanitario, creación de una asociación de productores, riego tecnificado, participación en ferias y misiones comerciales, entre otros, ingresando a los mercados de EE. UU., Canadá, Países Bajos, Reino Unido, Alemania, Canadá, China, la Unión Europea, Rusia, y Países Árabes.
6. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, participarán 50, 150, 250, 350, y 500 productores de arándano, respectivamente, de las provincias de Ayabaca y Huancabamba en ferias internacionales, posicionando el producto e incrementando el volumen de las exportaciones hacia los mercados de EE. UU., Canadá, Países Bajos, y Reino Unido.
7. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, ingresarán 116,863, 163,745, 210,628, 275,511, y 304,393 turistas, respectivamente, provenientes de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa.
8. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se capacitará a 372,187 hogares de la región Piura para la prevención de controles de plagas y fumigación de vectores de la Malaria, Dengue, Chikungunya, y Zika con el apoyo del MINSA y ONGs.
9. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se construirá siete rellenos sanitarios en los distritos de Sullana, Piura, Castilla, Tambo Grande, 26 de Octubre, Paita y Pariñas mediante obra por impuesto.

10. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se construirán siete Plantas de Tratamiento de aguas residuales domésticas (PTAR) mediante obra por impuesto en los distritos de Sullana, Piura, Castilla, Tambo Grande, 26 de Octubre, Paita y Pariñas.
11. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se incrementará el 50% de la capacidad de las Plantas de tratamiento de agua potable (PTAP) de Querecotillo, Las Lomas, Lancones y El Arenal, Sandoval Maza y Curumuy, así como la construcción de infraestructura de redes y pozos en las provincias de Piura, Sullana, Paita Talara y Morropón.
12. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se dispondrán de 2,000, 4,000, 6,000, 8,000 y 10,000 policías distribuidos en las ocho provincias de la región.
13. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se capacitarán a 350,000 hogares en alimentación saludable para los hogares de las provincias de Piura, Huancabamba y Ayabaca.
14. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se entregarán suplementos alimenticios de nutrientes y micronutrientes a 1,757, 3,513, 5,270, 7,026 y a 8,783 niños menores de 15 años de las provincias de Piura, Huancabamba y Morropón.
15. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se capacitarán a 10,000, 20,000, 30,000, 40,000 y 50,000 jóvenes y adultos de 14 a 40 años en control de natalidad y enfermedades de transmisión sexual en las provincias de Piura, Sullana, Paita, Ayabaca y Huancabamba.
16. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, estarán instaladas 25, 45, 65, 85 y 105 casetas de auxilio rápido y monitoreo de seguridad ciudadana distribuidos en las provincias de Piura, Sullana, Morropón, Talara, Paita y Sechura.
17. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027; se alfabetizarán a 17,750, 35,501, 53,251, 71,002 y 88,752 jóvenes y adultos de 15 a 64 años a través de programas de alfabetización y educación básica.
18. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027; se a capacitarán a 5,869, 11,738, 17,608, 23,477, 29,346 docentes en la especialización de capacitación pedagógica y tecnologías digitales.

19. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027; se implementarán 25, 35, 45, 55 y 65 oficinas de orientación y asesoría legal en violencia familiar, sexual y delitos en los municipios de mayor población de la región.

8.1.4 Financiera

1. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, la industria del banano orgánico generará (en millones US\$) 155, 241, 327, 414, y 500, respectivamente, como valor de exportaciones, hacia los mercados de EE. UU., Países Bajos, Alemania, y Rusia.
2. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, la industria del mango prémium generará (en millones US\$) 201, 288, 376, 463, y 550, respectivamente, como valor de exportaciones hacia los mercados de EE. UU. y la Unión Europea.
3. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, la industria de la uva generará (en millones US\$) 256, 367, 478, 589, y 700, respectivamente, como valor de exportaciones hacia los mercados de EE. UU., la Unión Europea, y China.
4. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, la industria del arándano generará (en millones US\$) 16, 74, 133, 191, y 250, respectivamente, como valor de exportaciones hacia los mercados de EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá.
5. Para 2019, 2021, 2023, 2025, y 2027, se generarán como ingreso de divisas por turismo receptivo (en millones US\$) 115, 161, 208, 254, y 300, respectivamente, provenientes de Asia, Oceanía, EE. UU., Canadá, y Europa.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Kaplan y Norton (2002) sostuvieron que “el Cuadro de Mando Integral proporciona a los objetivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación” (p. 37).

En la Tabla 97 se muestran los OCP clasificados en las cuatro perspectivas mencionadas, de las cuales se definen los indicadores y las unidades en las cuales se llevará a cabo la medición.

Tabla 97

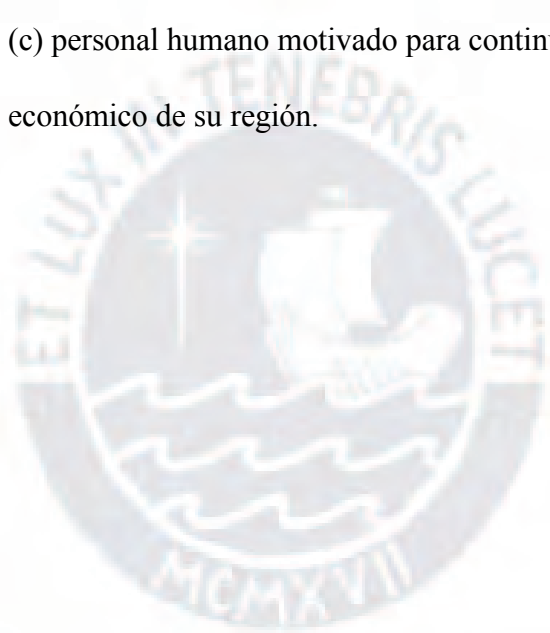
Tablero de Control Balanceado para la Región Piura

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)				
						2019	2021	2023	2025	2027
Perspectiva Financiera										
OCP1.1	Al 2019 la industria del banano orgánico generará US\$ 155 millones en exportaciones a los EE.UU., Países Bajos, Alemania y Rusia; al 2021 generará US\$ 241 millones; al 2023 generará 327 millones; al 2025 generará 414 millones; al 2027 generará 500 millones.	Promocionar la venta del banano orgánico al extranjero	Alcaldía Municipal de Sullana y Piura; Gobierno Regional de Piura; y ADEX	Facturación	Millones USD	155	241	327	414	500
OCP2.1	Al 2019 la industria del mango premium generará US\$ 201 millones en exportaciones a los EE.UU. y la Unión Europea; al 2021 generará US\$ 288 millones; al 2023 generará US\$ 376 millones; al 2025 generará US\$ 463 millones; al 2027 generará US\$ 550 millones.	Promocionar la venta del mango premium al extranjero	Alcaldía Municipal de Piura, Sullana y Morropón; Gobierno Regional de Piura; y ADEX	Facturación	Millones USD	201	288	376	463	550
OCP3.1	Al 2019 la industria de la uva generará US\$ 256 millones en exportaciones a EE.UU., Unión Europea y China; al 2021 se generará US\$ 367 millones; al 2023 se generará US\$ 478 millones; al 2025 se generará US\$ 589 millones; al 2027 se generará US\$ 700 millones.	Promocionar la venta de la uva al extranjero	Alcaldía Municipal de Piura, Sullana y Morropón; Gobierno Regional de Piura; y ADEX	Facturación	Millones USD	256	367	478	589	700
OCP4.1	Al 2019 la industria del arándano generará US\$ 16 millones en las exportaciones a EE.UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania y Canadá; al 2021 se generará US\$ 74 millones; al 2023 se generará US\$ 133 millones; al 2025 se generará US\$ 191 millones; al 2027 se generará US\$ 250 millones.	Promocionar la venta del arándano al extranjero	Alcaldía Municipal de Morropón, Huancabamba y Ayabaca; Gobierno Regional de Piura; y ADEX	Facturación	Millones USD	16	74	133	191	250
OCP5.1	Al 2019 la industria del turismo generará US\$ 115 millones en el turismo receptivo provenientes de Asia, Oceanía, EE.UU., Canadá y Europa; al 2021 generará 161 millones; al 2023 se generará 208 millones; al 2025 se generará 254 millones y al 2027 se generará 300 millones.	Promocionar atractivos turísticos basados en la vida marina, reservas naturales, turismo vivencial y artesanal	Gobierno Regional de Piura; Gobiernos distritales y locales; MINCETUR; PROMPERU; y Empresas turísticas	Facturación	Millones USD	115	161	208	254	300
Perspectiva del Cliente										
OCP1.2	Al 2019 se capacitarán 1,560 productores de banano orgánico de las provincias de Sullana y Piura para el uso de inteligencia comercial y participación en ferias y misiones comerciales para incrementar las exportaciones a los mercados de EE.UU., Países Bajos y Alemania e ingresar a los mercados de Rusia y Países Árabes con el apoyo de PROMPERU, MINCETUR, ADEX, organismos internacionales y ONGs; al 2021 se capacitarán 3,120; al 2023 se capacitarán 4,680; al 2025 se capacitarán 6,240 y al 2027 se capacitarán 7,800.	Preparaciones, asesoramiento en inteligencia comercial	Alcaldía Municipal de Sullana y Piura; Gobierno Regional de Piura; ADEX; PROMPERU; y CITES	Cantidad	Productores	1,560	3,120	4,680	6,240	7,800
OCP2.2	Al 2019 se capacitarán 2,000 productores de mango premium de las provincias Piura y Morropón para incrementar las exportaciones a los mercados de EE.UU. y la Unión Europea; al 2021 se capacitarán 4,000 productores; al 2023 se capacitarán 6,000 productores, al 2025 se capacitarán 8,000 productores y al 2027 se capacitarán 10,000 productores.	Preparaciones, asesoramiento en inteligencia comercial	Alcaldía Municipal de Sullana y Piura; Gobierno Regional de Piura; ADEX; PROMPERU; y CITES	Cantidad	Productores	2,000	4,000	6,000	8,000	10,000
OCP3.2	Al 2019 se capacitarán 500 productores de uva de las provincias de Piura, Sullana y Morropón para incrementar las exportaciones a los mercados de EE.UU., la Unión Europea y China, al 2021 se capacitarán 1,000 productores; al 2023 se capacitarán 1,500 productores, al 2025 se capacitarán 2,000 productores, al 2027 se capacitarán 2,500 productores.	Capacitaciones, asesoramiento	Alcaldía Municipal de Sullana y Piura; Gobierno Regional de Piura; ADEX; PROMPERU; y CITES	Cantidad	Productores	500	1,000	1,500	2,000	2,500
OCP3.3	Al 2019 se exportarán 120,303 toneladas de uva a los EE.UU., Unión Europea y China; al 2021 se exportarán 172,441 toneladas; al 2023 se exportarán 224,579 toneladas; al 2025 se exportarán 276,718 toneladas y al 2027 se exportarán 328,856 toneladas.	Preparaciones, asesoramiento en inteligencia comercial	Alcaldía Municipal de Sullana y Piura; Gobierno Regional de Piura; ADEX; PROMPERU; y CITES	Cantidad	Toneladas	120,303	172,441	224,579	276,718	328,856
OCP4.2	Al 2019 se capacitarán 50 productores de arándanos de las provincias de Huancabamba y Ayabaca para ingresar a mercados de EE.UU., Canadá, Países Bajos, Reino Unido, Alemania, Canadá, China, Unión Europea, Rusia y Países Árabes, al 2021 participarán 150 productores, al 2023 participarán 250 productores, al 2025 participarán 350 productores, al 2027 participarán 500 productores.	Capacitaciones, asesoramiento	Alcaldía Municipal de Sullana y Piura; Gobierno Regional de Piura; ADEX; PROMPERU; y CITES	Cantidad	Productores	50	150	250	350	500
OCP4.3	Al 2019 participarán 50 productores de arándanos en ferias internacionales de las provincias de Huancabamba y Ayabaca para posicionar el producto para incrementar a los mercados de EE.UU., Canadá, Países Bajos y Reino Unido, al 2021 participarán 150 productores, al 2023 participarán 250 productores, al 2025 participarán 350 productores, al 2027 participarán 500 productores.	Participación concursos	Alcaldía Municipal de Sullana y Piura; Gobierno Regional de Piura; ADEX; PROMPERU; y CITES	Cantidad	Productores	50	150	250	350	500
OCP5.2	Al 2019 ingresarán 116,863 turistas provenientes de Asia, Oceanía, EE.UU., Canadá y Europa, al 2021 ingresarán 163,745 turistas; al 2023 ingresarán 210,628 turistas; al 2025 ingresarán 275,511 turistas; al 2027 ingresarán 304,393 turistas.	Promocionar atractivos turísticos basados en la vida marina, reservas naturales, turismo vivencial y artesanal	Gobierno Regional de Piura; Gobiernos distritales y locales; y MINCETUR; y PROMPERU	Cantidad	Turistas	116,863	163,745	210,628	275,511	304,393
OCP6.1	El 2019 se capacitarán 372,187 hogares para la prevención, controles de plagas y fumigación de vectores de la Malaria, Dengue, Chikungunya y Zika en las provincias de Piura, Sullana, Talara, Paita, Sechura, Morropón, Huancabamba y Ayabaca con el apoyo del Minsa y ONGs; el 2021 se capacitarán 372,187 hogares; el 2023 se capacitarán 372,187 hogares; el 2025 se capacitarán 372,187 hogares; el 2027 se capacitarán 372,187 hogares.	Planificar campañas de capacitación de prevención cuatrimestrales	Gobierno Regional de Piura; Gobiernos distritales y locales; Minsa; y ONG	Cantidad	Hogares	372,187	372,187	372,187	372,187	372,187
OCP6.2	Al 2019 se construirá un relleno sanitario en el distrito de Sullana mediante obra por impuesto; al 2021 se construirá dos rellenos sanitarios en cada uno de los distritos de Piura y Castilla; al 2023 se construirá dos rellenos sanitarios en cada uno de los distritos de Tambo Grande y 26 de Octubre; al 2025 se construirá dos rellenos sanitarios en cada uno de los distritos de Paita y Pariñas.	Elaborar estudios de factibilidad de los rellenos sanitarios en los distritos	Gobierno Regional de Piura y Gobiernos distritales y locales	Cantidad	Rellenos sanitarios	1	3	5	7	-
OCP6.3	Al 2019 se construirá una Planta de Tratamiento de aguas residuales domésticas (PTAR) mediante obra por impuesto en el distrito de Sullana; al 2021 se construirá una PTAR en el distrito de Paita; al 2023 se construirá una PTAR en el distrito de Piura; al 2025 se construirá dos PTARs en los distritos de 26 de Octubre y Castilla; al 2027 se construirá dos PTARs en los distritos de Tambo Grande y Pariñas.	Elaborar estudios de factibilidad de los rellenos sanitarios en los distritos	Gobierno Regional de Piura y Gobiernos distritales y locales	Cantidad	PTAR	1	2	3	5	7
OCP6.4	El 2021 Incrementar el 50% de la capacidad de las Plantas de tratamiento de agua potable (PTAP) de Querecotillo, Las Lomas, Lancones y El Arenal, Sandoval Maza y Curumuy, así como la construcción de infraestructura de redes y pozos en las provincias de Piura, Sullana, Paita Talara y Morropón; el 2023 se concluirá el total la construcción.	Elaborar estudios de factibilidad de las PTAP e infraestructura de redes y pozos.	Gobierno Regional de Piura y Gobiernos distritales y locales	Cantidad	Personas	50	100	-	-	-
OCP6.5	Al partir del 2019 se dispondrá de 2,000 policías distribuidos en las ocho provincias de la región, al 2021 se dispondrá de 4,000 policías, al 2023 se dispondrá 6,000 policías, al 2025 se dispondrá de 8,000 policías, al 2027 se dispondrá de 10,000 policías.	Ministerio del Interior Policía Nacional del Perú	Gobierno Regional; Gobierno Local; y Policía Nacional del Perú	Cantidad	Agentes policiales	2,000	4,000	6,000	8,000	10,000
OCP6.6	El 2019, se capacitarán a 350,000 hogares en alimentación saludable entre las provincias de Piura, Huancabamba y Ayabaca; el 2021 se capacitarán 350,000 hogares; el 2023 se capacitarán 350,000 hogares; el 2025 se capacitarán 350,000 hogares y el 2027 se capacitarán 350,000 hogares.	Planificar talleres de sensibilización hacia padres de familia	Gobierno Regional; Gobierno Local; y Minsa	Cantidad	Hogares	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000
OCP6.7	El 2019, se entregarán suplementos alimenticios de nutrientes y micronutrientes a 1,757 niños menores de 14 años de las provincias de Piura, Huancabamba y Morropón; el 2021 se entregarán a 3,513 niños; el 2023 se entregarán a 5,270 niños; el 2025 se entregarán a 7,026 niños; el 2027 se entregarán a 8,783 niños.	Planificar programa de entrega de nutrientes	Gobierno Regional; Gobierno Local; Gobierno Municipal; y Minsa	Cantidad	Niños menores a 14 años	1,757	3,513	5,270	7,026	8,783
OCP6.8	El 2019 se capacitarán a 10,000 jóvenes y adultos de 14 y 40 años en control de natalidad y enfermedades de transmisión sexual en las provincias de Piura, Sullana, Paita, Ayabaca y Huancabamba; al 2021 se capacitarán a 20,000 jóvenes y adultos; el 2023 se capacitarán a 30,000 jóvenes y adultos; el 2025 se capacitarán a 40,000 jóvenes y adultos; el 2027 se capacitarán a 50,000 jóvenes y adultos;	Planificar talleres para la población	Gobierno Regional; Gobierno Local; y Minsa	Cantidad	Pobladores de 14 a 40 años	10,000	20,000	30,000	40,000	50,000
OCP6.9	Al 2019 estarán instaladas 25 casetas de auxilio rápido y monitoreo de seguridad ciudadana distribuidos en las provincias de Piura, Sullana, Morropón, Talara, Paita y Sechura; Al 2021 estarán instaladas 45 casetas; al 2023 estarán instaladas 65 casetas; al 2025 estarán instaladas 85 casetas, a 2027 estarán instaladas 105 casetas.	Ejecución del Plan integral de seguridad regional	Gobierno Regional; Gobierno Local; y Policía Nacional del Perú	Cantidad	Casetas auxilio rápido y monitoreo de seguridad ciudadana	25	45	65	85	105
OCP6.10	Al 2019 se alfabetizarán a 17,750 jóvenes y adultos de 15 a 65 años a través de programas de alfabetización y educación básica; al 2021 se alfabetizarán a 35,501 jóvenes y adultos; al 2023 se alfabetizarán 53,251 jóvenes y adultos; al 2025 se alfabetizarán a 71,002 jóvenes y adultos; al 2027 se alfabetizarán 88,752 jóvenes y adultos.	Planificar programa y talleres de alfabetización y educación básica	Gobierno Regional; Gobierno Local; Gobierno Municipal; y MINEDU	Cantidad	Personas de 15 a 65 años	17,750	35,501	53,251	71,002	88,752
OCP6.11	El 2019 se a capacitarán a 5,869 docentes en la especialización pedagógica y capacitación en tecnologías digitales; el 2021 se capacitarán a 11,738 docentes; el 2023 se capacitarán a 17,608 docentes; el 2025 se capacitarán a 23,477 docentes; el 2027 se capacitarán a 29,346 docentes.	Planificar talleres de capacitación	Gobierno Regional; Gobierno Local; y MINEDU	Cantidad	Docentes	5,869	11,738	17,608	23,477	29,346
OCP6.12	Al 2019 implementará 25 oficinas de orientación y asesoría legal en violencia familiar, sexual y delitos en los municipios de mayor población de la región; al 2021 implementará 35 oficinas; al 2023 implementará 45 oficinas; al 2025 implementará 55 oficinas; al 2027 implementará 65 oficinas.	Coordinación con los municipios y aprobar la ordenanza regional y municipal	Gobierno Regional; Gobierno Local; y Policía Nacional del Perú	Cantidad	Oficina de orientación y asesoría legal en violencia familiar, sexual y delitos	25	35	45	55	65
Perspectiva del Proceso										
OCP1.3	Al 2019 estarán afectos 347 productores de banano orgánico en las provincias de Sullana y Piura para incentivos tributarios por la adquisición de equipos agroindustriales y tecnologías de riego; al 2021 estarán afectos 1,040; al 2023 estarán afectos 1,733; al 2025 estarán afectos 2,427 y al 2027 estarán afectos 3,120.	Resolución tributaria	Gobierno Regional de Piura y SUNAT	Cantidad	Productores	347	1,040	1,733	2,427	3,120
OCP1.4	Al 2019 se exportarán 240,743 toneladas de banano orgánico a los EE.UU., Países Bajos, Alemania y Rusia; al 2021 se exportarán 374,768 toneladas; 2023 se exportarán 508,793 toneladas; al 2025 se exportarán 642,818; al 2027 se exportarán 776,843 toneladas.	Preparaciones, asesoramiento en inteligencia comercial	Gobierno Regional de Piura y SUNAT	Cantidad	Toneladas	240,743	374,768	508,793	642,818	776,843
OCP1.5	Al 2019 habrá 8,916 hectáreas de cultivo del banano orgánico en las regiones de Sullana y Piura; al 2021 habrá 13,880 hectáreas de cultivo; al 2023 habrá 18,844 hectáreas de cultivo; al 2025 habrá 23,808 hectáreas de cultivo; al 2027 habrá 28,772 hectáreas de cultivo.	Preparaciones, asesoramiento	Gobierno Regional de Piura y Asociación de Productores	Cantidad	Hectáreas	8,916	13,880	18,844	23,808	28,772
OCP1.6	Al 2019 se tecnificará el riego de 2,877 hectáreas de cultivo de bananos orgánicos en las provincias de Sullana y Piura, al 2021 se tecnificará el riego de 8,632 hectáreas de cultivo; al 2023 se tecnificará el riego de 14,386 hectáreas de cultivo; al 2025 se tecnificará el riego de 20,140 hectáreas de cultivo; al 2027 se tecnificará el riego de 28,772 hectáreas de cultivo.	Formular el proyecto a través de una Asociación Pública Privada con los agricultores Invertir en represas de riego	Gobierno Regional de Piura; PROINVERSIÓN; y MEF	Cantidad	Hectáreas	2,877	8,632	14,386	20,140	28,772
OCP1.7	Al 2023 se ampliará un 50% de la capacidad de almacenamiento refrigerado en el puerto de Paita para los productos agrícolas a exportar.	Formular el proyecto a través de una Asociación Pública Privada Invertir en infraestructura de almacenamiento refrigerado	Gobierno Regional de Piura; PROINVERSIÓN; y MEF	Porcentaje	Etapas de construcción	-	50	100	-	-
OCP2.3	Al 2019 se exportarán 188,052 toneladas de mango premium a los EE.UU. y la Unión Europea; al 2021 se exportarán 269,490 toneladas; 2023 se exportarán 350,000 toneladas; al 2025 se exportarán 432,368; al 2027 se exportarán 513,806 toneladas.	Preparaciones, asesoramiento en inteligencia comercial	Alcaldía Municipal de Sullana y Piura; Gobierno Regional de Piura; ADEX; PROMPERU; y CITES	Cantidad	Toneladas	188,052	269,490	350,929	432,368	513,806
OCP2.4	Al 2019 estarán afectos 2,000 productores de mango premium en las provincias de Piura y Morropón para incentivos tributarios por la adquisición de equipos agroindustriales y tecnologías de riego; al 2021 estarán afectos 4,000 productores; al 2023 estarán afectos 6,000 productores, al 2025 estarán afectos 8,000 productores y al 2027 estarán afectos 10,000 productores.	Resolución tributaria	Gobierno Regional de Piura y SUNAT	Cantidad	Productores	2,000	4,000	6,000	8,000	10,000
OCP2.6	Al 2019 habrá 18,805 hectáreas de cultivo del mango premium en las provincias de Piura, Sullana y Morropón; al 2021 habrá 26,949 hectáreas de cultivo; al 2023 habrá 35,093 hectáreas de cultivo; al 2025 habrá 43,237 hectáreas de cultivo; al 2027 habrá 51,381 hectáreas de cultivo.	Preparaciones, asesoramiento	Gobierno Regional de Piura y Asociación de Productores	Cantidad	Hectáreas	18,805	26,949	35,093	43,237	51,381
OCP2.7	Al 2019 se tecnificará el riego de 18,805 hectáreas de cultivo de bananos orgánicos en las provincias de Sullana y Piura, al 2021 se tecnificará el riego de 8,632 hectáreas de cultivo; al 2023 se tecnificará el riego de 14,386 hectáreas de cultivo; al 2025 se tecnificará el riego de 20,140 hectáreas de cultivo; al 2027 se tecnificará el riego de 28,772 hectáreas de cultivo.	Formular el proyecto Invertir en infraestructura de riego	Gobierno Regional de Piura; PROINVERSIÓN; y MEF	Cantidad	Hectáreas	5,138	15,414	25,691	35,967	51,381
OCP2.8	Al 2019 se reemplazarán 4,791 hectáreas de cultivo de arroz en las provincias de Piura y Sullana por los cultivos de banano orgánico y mango premium; al 2021 se reemplazarán 9,583 hectáreas de cultivo de arroz; al 2023 se reemplazarán 14,374 hectáreas de cultivo de arroz; al 2025 se reemplazarán 19,166 hectáreas de cultivo de arroz; al 2027 se reemplazarán 23,957 hectáreas de cultivo de arroz.	Preparaciones, asesoramiento	Gobierno Regional de Piura y Asociación de Productores	Cantidad	Hectáreas	4,791	9,583	14,374	19,166	23,957
OCP3.4	Al 2019 estarán afectos 200 productores de uva en las provincias de Piura, Sullana y Morropón para incentivos tributarios por la adquisición de equipos agroindustriales y tecnologías de riego; al 2021 estarán afectos 300 productores, al 2023 estarán afectos 400 productores, al 2025 estarán afectos 500 productores, al 2027 estarán afectos 600 productores.	Resolución tributaria	Gobierno Regional de Piura y SUNAT	Cantidad	Productores	200	300	400	500	600
OCP3.5	Al 2019 habrá 2,512 hectáreas de cultivo de la uva en las provincias de Piura, Sullana y Morropón; al 2021 habrá 3,600 hectáreas de cultivo; al 2023 habrá 4,689 hectáreas de cultivo; al 2025 habrá 5,777 hectáreas de cultivo; al 2027 habrá 6,865 hectáreas de cultivo.	Preparaciones, asesoramiento	Gobierno Regional de Piura y Asociación de Productores	Cantidad	Hectáreas	2,512	3,600	4,689	5,777	6,865
OCP3.6	Al 2019 se tecnificará el riego de 687 hectáreas de cultivo de la uva en las provincias de Piura, Sullana y Morropón; al 2021 se tecnificará el riego de 2,060 hectáreas; al 2023 se tecnificará el riego de 3,433 hectáreas; al 2025 se tecnificará el riego de 4,806 hectáreas y al 2027 se tecnificará el riego de 6,856 hectáreas.	Formular el proyecto Invertir en infraestructura de riego	Gobierno Regional de Piura y Asociación de Productores	Cantidad	Hectáreas	687	2,060	3,433	4,806	6,865
OCP4.4	Al 2019 estarán afectos 50 productores de arándanos en las provincias de Huancabamba y Ayabaca para incentivos tributarios por la adquisición de equipos agroindustriales y sistemas de riego; al 2021 estarán afectos 150 productores, al 2023 estarán afectos 250 productores, al 2025 estarán afectos 350 productores, al 2027 estarán afectos 500 productores.	Resolución tributaria	Gobierno Regional de Piura y SUNAT	Cantidad	Productores	50	150	250	350	500
OCP5.4	El 2019 se realizará el mantenimiento, mejoramiento y pavimentación de 200 km. de carreteras vecinales y departamentales; El 2021 se realizará 443 km.; el 2023 se realizará 507 km.; el 2025 se realizará 581 km.; el 2027 se realizará 665 km.	Formulación proyectos mantenimiento, mejoramiento y pavimentación	Municipalidades locales; Ministerio de Transportes y Comunicaciones; y Ministerio de Economía y Finanzas	Km.	Carrteras	200	443	507	581	665
OCP4.6	Al 2019 habrá 131 hectáreas de cultivo de la uva en las provincias de Huancabamba y Ayabaca; al 2021 habrá 626 hectáreas de cultivo; al 2023 habrá 1,121 hectáreas de cultivo; al 2025 habrá 1,615 hectáreas de cultivo y al 2027 habrá 2,110 hectáreas de cultivo.	Preparaciones, asesoramiento	Gobierno Regional de Piura y Asociación de Productores	Cantidad	Hectáreas	131	626	1,121	1,615	2,110
Perspectiva del Aprendizaje Interno										
OCP2.5	Al 2019 se asociarán 1,400 productores de mango premium en las provincias de Piura, Sullana y Morropón para el incremento de volumen de exportación; al 2021 se asociarán 4,200 productores; al 2023 se asociarán 7,000 productores; al 2025 se asociarán 9,800 productores, al 2027 se asociarán 12,600 productores.	Capacitaciones y asesoramiento	Gobierno Regional de Piura y Asociación de Productores	Cantidad	Productores	1,400	4,200	7,000	9,800	12,600
OCP3.7	Al 2019 participarán 50 productores de uva fresca de mesa en ferias internacionales de las provincias de Piura, Sullana y Morropón para posicionar el producto, al 2021 participarán 100 productores, al 2023 participarán 200 productores, al 2025 participarán 400 productores y al 2027 participarán 600 productores.	Participación concursos	Alcaldía Municipal de Sullana y Piura; Gobierno Regional de Piura; ADEX; PROMPERU; y CITES	Cantidad	Productores	50	100	200	400	600
OCP4.5	Al 2019 se exportarán 2,356 toneladas de arándano a EE.UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania y Canadá; al 2021 se exportarán 11,263 toneladas; al 2023 se exportarán 20,170 toneladas; al 2025 se exportarán 29,078 toneladas y al 2027 se exportarán 37,985 toneladas.	Preparaciones, asesoramiento en inteligencia comercial	Alcaldía Municipal de Sullana y Piura; Gobierno Regional de Piura; ADEX; PROMPERU; y CITES	Cantidad	Toneladas	2,356	11,263	20,170	29,078	37,985
OCP5.3	Al 2019 se categorizarán 162 hospedajes para promocionar la oferta disponible para los turistas de Asia, Oceanía, EE.UU., Canadá y Europa; al 2021 se categorizarán 178; al 2023 se categorizarán 192; al 2025 se categorizarán 217; al 2027 se categorizarán 239.	Capacitaciones, supervisión y licenciamiento	Municipalidades locales; MINCETUR; y PROMPERU	Cantidad	Hospedajes	162	178	192	217	239
OCP5.5	Al 2019 se formalizarán 50 operadores logísticos mediante talleres de sensibilización en gestión empresarial turística; al 2021 se formalizarán 200 operadores logísticos, al 2023 se formalizarán 400, al 2025 se formalizarán 800 operadores logísticos; al 2027 se formalizarán 1600 operadores logísticos.	Realizar un plan anual de talleres de sensibilización en gestión empresarial turística	Gobierno Regional de Piura; Gobiernos distritales y locales; MINCETUR; y PROMPERU	Cantidad	Operadores logísticos	50	200	400	800	1,600

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.)," por F. A. D' Alessio, 2015, p. 580. Lima., Perú: Pearson.

8.3 Conclusiones

Para la región Piura, la herramienta de evaluación y análisis estratégico es potente para la gestión del Gobierno regional, puesto que permite medir y comparar el logro de objetivos, de modo que se puede saber cómo va el desempeño en el tiempo, siendo los indicadores los que indican hacia donde se va dirigiendo la región y se pueda tomar acción para redireccionar y corregir las desviaciones tomando decisiones objetivas y oportunas. Los resultados serán: (a) un alto índice de desarrollo regional, (b) procesos productivos óptimos, y (c) personal humano motivado para continuar con la contribución para el crecimiento económico de su región.



Capítulo IX: Competitividad de la Región Piura

En este capítulo se analizan los resultados del Índice de Competitividad Regional de Perú (ICRP), el cual mide el desempeño de las 24 regiones del país, y básicamente se evalúa la proyección e impacto de la gestión en el bienestar y calidad de vida de toda la población, especialmente de los que más lo necesitan y se encuentran actualmente desempleados (CENTRUM Católica, 2017b). Asimismo, el presente análisis propone la promoción y el afianzamiento del clúster agroindustrial, como estrategia para lograr los objetivos a largo plazo, relacionados con la generación y afianzamiento de la ventaja competitiva en productos agrícolas de exportación de amplio reconocido valor y demanda mundial para los próximos 10 años.

9.1 Análisis Competitivo de la Región Piura

A través del Diamante de Porter aplicado a la región Piura, se evalúa si implementar las industrias de banano orgánico, mango premium, uva, arándano, y turismo brindarán productividad y competitividad a la región Piura.

Condiciones de los factores de la región Piura. Las principales características demográficas de la región Piura al 2017 son: (a) la integran ocho provincias, 65 distritos, y 68 centros poblados, siendo las provincias con el mayor número de municipios Piura, Ayabaca, y Morropón, cada uno con 10 distritos, asimismo las provincias con mayor altitud promedio son Ayabaca y Huancabamba con 2,748 y 1,933 m. s. n. m. respectivamente; (b) extensión territorial, las tres provincias más extensas se ubican en la costa y vienen a ser Sechura, Piura, y Sullana con una extensión de 6,311.69, 6,076.79, y 5,458.93 km² respectivamente y que en conjunto representan el 50% del territorio regional; (c) población, tiene 1'873,025 de habitantes, siendo la tercera región más poblada del Perú después de Lima y La Libertad, además las dos provincias más pobladas se encuentran en la costa, como Piura con 781,385

habitantes, seguido por Sullana con 321,887 habitantes y en conjunto representan el 59% del total de la población regional, siendo Piura y Paita las provincias con mayor densidad poblacional por kilómetro cuadrado con 128.59 y 77.03 personas respectivamente (INEI, 2017a, 2017b); y (d) superficie territorial, es de 35,657.50 km² (INEI, 2017a). De acuerdo con el *IV Censo Nacional Agropecuario 2012*, la región Piura cuenta con 1'895,878 hectáreas de superficie disponible para actividades agropecuarias, así como 142,850 productores agropecuarios. También la región cuenta con infraestructura importante: (a) dos aeropuertos, uno en Piura y el segundo en Talara; y (b) tres puertos, en Paita, Talara, y Sechura (INEI, 2017b).

Condiciones de la demanda de la región Piura. Considerando que las exportaciones no tradicionales son las que generan mayor valor agregado, además que Piura es la segunda región más exportadora del Perú, sus exportaciones de banano orgánico, mango premium, uva, y arándano son demandadas por principalmente a EE. UU., la Unión Europea, y distintos países del Reino Unido. En el 2016 se exportó un total de US\$1,500 millones; además en el primer semestre del 2017, el valor de las exportaciones de la región creció por encima del 8%, debido a la comercialización en el mercado externo de uva, papa, y colas de langostino, considerados productos *estrella* de la región. Debido a ello, el valor de las exportaciones peruanas están creciendo en más del 25%, sobresaliendo las exportaciones de los productos no tradicionales, cuyo valor creció en un 10%, según el viceministro de Comercio Exterior, Edgar Vásquez (como se citó en “Piura Es la Principal,” 2017). Las necesidades de los compradores e importadores de frutas se basan en el consumo de productos frutícolas que cumplan con los requisitos sanitarios y fitosanitarios mínimos como control de contaminantes, límites máximos de residuos de plaguicidas, controles referentes a aditivos, higiene, adición de vitaminas y minerales a los alimentos, envasado de alimentos, etiquetado,

declaraciones de propiedades nutritivas, sanitarias, y medicinales, información nutricional, y detenciones. Asimismo, se deben cumplir otros aspectos de regulaciones importantes como: embalaje de madera, alimentos orgánicos, alimentos nuevos, bebidas alcohólicas, y autoridades sanitarias de los Estados miembros (MINCETUR, 2017b).

La demanda de los principales importadores de uva como: EE. UU., Reino Unido, Alemania, y Países Bajos crece entre 3% y 4% (ITC, 2018c). La demanda de mango prémium por los principales compradores como: EE. UU., Países Bajos, Alemania, Reino Unido, China, y Francia tiene un crecimiento de consumo anual entre 4% y 7%, y es un crecimiento exponencial que se debe aprovechar (ITC, 2018g). En cuanto a la demanda del banano orgánico, en los principales consumidores como: EE. UU., Bélgica, Rusia, Alemania, y Japón, se observa un crecimiento entre 5% y 7% anual (ITC, 2018i). Finalmente en cuanto al arándano, los principales consumidores como EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Canadá, y Alemania muestran un crecimiento de consumo entre 15% y 27%, lo que es una importante oportunidad que no puede dejar de aprovechar la región (ITC, 2018e).

La estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas. Para este análisis, se buscan las condiciones de la región que favorezcan la creación, organización, y gestión de inversiones privadas. Para ello, es importante efectuar el análisis competitivo de la región Piura (i.e., el ranking ICRP 2016 de CENTRUM Católica), describiendo su evolución y ubicación de la misma en el ranking así como de sus competidores regionales como La Libertad, Lambayeque, Tumbes, e Ica. La región Piura se ubicó en el puesto 11 mientras que tres de sus competidores se encuentran mejor posicionados. En el desempeño del pilar *economía* se ubicó en el puesto 4, superando a tres de sus competidores. En el desempeño de los pilares de *personas* e *infraestructura* se ubicó en los puestos 14 y 13, respectivamente, y es superado por todos sus competidores internos (CENTRUM Católica, 2017b), como se muestra en la Tabla 98.

Tabla 98

Índice de Competitividad Regional del Perú 2016

Concepto	Piura		La Libertad		Lambayeque		Tumbes		Ica	
	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto
ICRP										
2015	34.91	11	39.57	7	35.64	9	32.70	12	40.79	6
2016	35.34	10	39.83	7	35.72	9	32.97	12	41.23	6
Desempeño desagregado por pilares										
Economía										
2015	38.64	4	27.32	11	25.95	12	27.69	9	39.43	3
2016	38.00	4	26.00	10	25.17	12	25.82	11	39.74	3
Gobierno										
2015	35.43	15	37.55	12	30.26	25	35.00	17	38.72	8
2016	36.71	14	38.59	11	29.49	25	38.46	12	38.86	10
Personas										
2015	36.60	14	51.57	6	49.73	8	41.82	11	52.46	5
2016	38.32	14	51.83	7	50.73	8	42.94	11	52.54	5
Infraestructura										
2015	19.54	13	20.71	11	24.43	6	20.57	12	31.09	4
2016	19.30	13	21.19	11	24.55	7	20.85	12	31.49	4
Empresas										
2015	44.37	15	60.67	2	48.23	9	38.41	21	42.24	18
2016	44.36	15	61.54	2	48.67	8	36.76	21	42.51	18

Nota. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2016,” por el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM Católica), 2017b. Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

Las habilidades gerenciales en la gestión privada muestran un desempeño promedio, por lo cual se espera que las empresas en los próximos años incrementen su capacidad de gestión con capacitaciones comerciales y productivas, puesto que son los principales agentes de empleos formales. Dentro del pilar *Gobierno* se puede destacar un desempeño promedio en el gasto, no obstante existen recursos limitados. Este aspecto refuerza la necesidad de impulsar la inversión privada y proveer condiciones de infraestructura a través del Estado que ayuden a desarrollar las zonas clave para la exportación (ver Tabla 99). Finalmente, se puede mencionar que en el pilar *personas* se evidencia claramente la falta de reformas educativas y

bajo nivel de recursos asignados; ello es un aspecto recurrente en las zonas alejadas de la capital.

Tabla 99

Desempeño por Factores de la Región Piura 2016

Concepto	ICRP	Puesto
Economía		
EA: Tamaño	14.50	14
EB: Crecimiento	48.13	10
EC: Exportación	60.30	2
ED: Diversificación	40.09	5
EE: Empleo	26.99	20
Empresas		
MA: Productividad	17.51	12
MB: Ambiente de negocios	52.00	10
MC: Habilidades gerenciales	64.76	9
MD: Innovación	65.23	9
ME: Generación de empleo	22.19	23
Gobierno e instituciones		
GA: Recursos	6.75	24
GB: Autonomía	21.97	11
GC: Gasto	37.99	7
GD: Seguridad	71.58	12
GE: Justicia	45.28	13
Infraestructura		
IA: Energía	15.10	9
IB: Red vial	36.03	11
IC: Transporte	10.62	8
ID: Turismo	8.99	11
IE: Comunicación	25.77	15
Personas		
PA: Educación escolar	57.24	7
PB: Educación superior	14.62	15
PC: Formación laboral	25.60	15
PD: Logros educativos	45.16	16
PE: Salud	48.99	13

Nota. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2016,” por el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM Católica), 2017b. Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

Sector relacionados y de apoyo. Existe bajo nivel de participación de los proveedores, puesto que en el sector agroexportador la demanda de materia prima e insumos especializados como semillas genéticamente mejoradas, equipos de fumigación, equipos para el manejo sanitario y fitosanitario agrícola, almacenamiento con control de temperatura y humedad, servicios de certificación sanitaria y fitosanitaria, Aduanas, transporte especializados (i.e. frigoríficos). Sin embargo si existen sectores relacionados como el comercio y los servicios vinculados al turismo.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Piura

En la región existe la cadena productiva para la producción y exportación de hortofrutícolas, y aún se encuentra en su fase de iniciación puesto que estos productos no son competitivos para generar un clúster en la región. Comúnmente las instalaciones de acopio, almacenamiento, y plantas de procesamiento se ubican en áreas aledañas a las plantaciones. Los productores no cuentan con instalaciones de acopio propias, sino que funcionan como intermediarios que compran el producto a los pequeños agricultores, transportándolos hacia los mercados mayoristas locales. En cuanto a las plantas de procesamiento, estas pertenecen principalmente a las empresas exportadoras, donde se realiza el proceso de limpieza, control de calidad, y homogenización del producto (en el caso de la uva transformada en vino se realiza el proceso de calibración). Además, se realiza el empaque y rotulado para que finalmente se almacenen refrigerados a una temperatura establecida antes de que se transporten hacia el terminal o destino final.

En la ruta Tocache-Zarumilla del tramo Piura-Paita, el transporte no es un componente de mayor importancia, al representar poco más del 3% del valor total del producto. En este caso la ruta es inclusive más corta, alcanzando en su totalidad aproximadamente 120 km. El medio de transporte más utilizado en la fase de la chacra a planta es el camión, que abarca el 89% de la producción, con una menor participación de

camionetas pickup que equivale a 11%, mientras que en la fase de planta a terminal, el 100% de los exportadores utilizan camión con facilidades de refrigeración. En la fase de la chacra a planta, solo el 11% de las carreteras se encuentran afirmadas o asfaltadas, siendo lo restante trochas carrozables e inclusive no carrozables. En términos cuantitativos, el tramo de transporte entre chacra y planta tiene costos promedios de US\$695 por envío de 17.5 toneladas aproximadamente. Este monto es elevado a pesar de la corta distancia (i.e., aproximadamente 72.5 km), debido a las malas condiciones de la vía y la dificultad para transportar los productos en adecuadas condiciones. Para el caso del transporte de planta a puerto, este monto alcanza el valor de US\$109.7 aproximadamente en promedio por envío, debido a que la vía se encuentra completamente asfaltada y en buen estado (BM, 2016).

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

La región Piura necesita desarrollar los clústeres de agroexportación y turismo puesto que son los principales generadores de empleos formales, así como permiten impulsar el desarrollo social regional. Para ello, se deben implementar los siguientes criterios.

Organización y clúster. En la región se identificaron 142,850 productores agrícolas, y de ellos solo el 30% exportan sus productos (INEI, 2017b). Existen cadenas de valor productivas como instalaciones de acopio, almacenamiento, plantas de procesamiento, sistema de transportes, y un terminal puerto especializado en exportaciones agrícolas en Paita. Es importante mencionar que estas empresas de productos y servicios ya están interrelacionadas en el trabajo pero les falta mayor fuerza en sus asociaciones.

Razones para pertenecer a un clúster. La región Piura tiene las siguientes razones para tener un clúster agroexportador: (a) ahorro de tiempo en obtener ventajas competitivas, donde se debe enfocar al desarrollo y diversificación de sus productos frutícolas; (b) generación de sinergias, aunque existe la cadena logística agroexportadora, necesita fortalecerse para posicionar su competitividad; (c) mejorar su poder de negociación,

penetrando en sus mercados existentes como: EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Canadá, y Alemania, y desarrollando nuevos mercados como: Rusia, China, Japón, y Países Árabes; (d) flexibilidad por el uso de nuevas tecnologías, puesto que es una de las principales necesidades de la región para la generación de valor agregado de sus productos; (e) incrementar la posibilidad de acceso a la financiación, aún no están formalizadas muchas hectáreas agrícolas por lo que no se cuenta con garantía para acceder a créditos financieros; (f) racionalizar y modernizar instalaciones, como el almacenamiento de frutas en la terminal del puerto de Paita; y (g) la capacitación de mano de obra para el sector, puesto que de nada servirían nuevas tecnologías y procesos, si la mano de obra no está al nivel de su productividad.

Condiciones que favorecen la formación de un clúster. En el ámbito económico, la región Piura tiene un alto potencial para la implementación de clústeres, debido a que ya se realizan exportaciones de productos tradicionales y no tradicionales, se dispone de hectáreas fértiles, cuencas de ríos, sistemas de transporte, y cadenas productivas agroexportadoras. En el ámbito macroeconómico, se ubica como la tercera región en exportaciones de sus productos. El Gobierno regional tiene una estructura organizacional demasiado burocrática que no permite las acciones inmediatas para incrementar o defender las actividades económicas de su región. En el ámbito microeconómico, aún falta asociar mayores productores y técnicos de la industria agroexportadora.

Clasificación de clúster. Debido a sus sistemas tecnológicos y cadena productiva existentes, la región Piura se puede categorizar como un clúster de arquitectura de productos y conexiones con las actividades productivas regionales.

Cooperación de las organizaciones. La región Piura se basa en un modelo estático, debido a que el Gobierno es el principal impulsor del sector en homogeneizar y establecer relaciones entre sus actividades económicas.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los principales aspectos estratégicos a implementar en la región Piura relacionados a los potenciales clústeres, contemplan los dos temas siguientes: (a) el conseguir un mayor desarrollo principalmente de la infraestructura de soporte logístico, portuario, y vial, lo que puede generar un importante apoyo a las actividades económicas de exportación que son prioritarias para la región; y (b) el obtener mayor vinculación con la tecnología, la cual puede impactar en todos los sectores productivos y en los niveles de la educación, con la finalidad de conseguir una población mejor preparada para responder de forma más adecuada a las necesidades que tiene el mercado laboral de la región (ver Tabla 100).

Tabla 100

Clústeres Potenciales de la Región Piura

Clúster potencial	Negocio	Eslabón de la cadena de valor
Banano orgánico	Empresas que se encuentran en el rubro de la producción, comercialización, y distribución del banano orgánico. Empresas altamente especializadas en el negocio (dependencia al 95% o al 100%).	Identificación de pequeños productores artesanales, productores con capacidades para la exportación, así como acopiadores. Carencia en parte auxiliar (i.e., maquinaria, <i>packaging</i> , y otros servicios).
Hortofrutícola (i.e., uva y arándano)	Operan las empresas en la producción, procesamiento, distribución, y comercialización de uva y arándano.	Identificación de empresas exportadoras con producción propia, pequeños productores, y empresas auxiliares.
Mango prémium	Operan las empresas en la producción, procesamiento, distribución, y comercialización de mango prémium.	Identificación de productores artesanales, acopiadores, procesadores, empresas especializadas en la exportación. Carencia en proveedores especializados (i.e., <i>packaging</i> , maquinaria especializada, u otros servicios).
Turismo	Operan hoteles, restaurantes, empresas de transporte, agencias de viaje, ferias, tiendas comerciales, museos, centros arqueológicos, entre otros.	Categorización de hoteles, restaurantes, implementación de circuitos turísticos, revalorización de atractivos turísticos, y erradicación de la informalidad.

Nota. Adaptado de “Elaboración de Un Mapeo de Clústeres en el Perú,” por el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), 2013, p. 25. Lima, Perú: Autor.

9.5 Conclusiones

Con el desarrollo del clúster de agroexportación y turismo, la región Piura podrá hacer más competitivas sus cadenas productivas, obteniendo el crecimiento económico en forma

sostenida que impactará de forma positiva en el desarrollo social regional. El nivel de competitividad que posee la región Piura tiene un avance importante en la actividad de exportación agroindustrial, no obstante, hasta el momento el impacto en los indicadores de desempleo y la insuficiente mano de obra especializada sigue teniendo una baja correlación con este progreso. Igualmente, los potenciales clústeres detectados que se encuentran relacionados con la agroexportación, evidencian la necesidad del involucramiento de los sectores público y privado, donde el Gobierno regional debe asumir el compromiso de llevar a cabo las estrategias propuestas en el presente plan.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral para la región Piura que resume el proceso estratégico desde la formulación, planeamiento, implementación, evaluación, y control (D'Alessio, 2015).

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral representa la integración de las estrategias con los objetivos trazados para la región Piura que permitirán lograr la visión para 2027 (ver Tabla 101).

10.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones finales que se identificaron son las siguientes:

1. El presente plan estratégico establece una nueva visión para la región Piura, la cual es:
Para el 2027, Piura escalará a un nivel alto en el Índice de Progreso Social Regional del Perú, a través del impulso de los sectores agroexportación y turismo. Para llevarla a cabo, se acompaña con una misión, valores, y código de ética; asimismo se plantearon seis objetivos a largo plazo que enmarcan las actividades principales de la región y la calidad de vida de su población de acuerdo con el Índice de Progreso Social Regional.
2. En la región Piura se identificaron cinco oportunidades para alcanzar la visión, siendo la más importante la creciente demanda anual mundial del arándano (15.5%), principalmente en EE. UU., Reino Unido, Países Bajos, Alemania, y Canadá. De acuerdo con el estudio realizado por el MINAGRI, la región cuenta con las mejores características geográficas en el ámbito nacional para la producción del arándano.
3. Se identificaron cinco amenazas, siendo la más relevante el impacto del fenómeno de El Niño Costero en los sectores agrícola y turismo, puesto que el calentamiento del mar provoca lluvias intensas generando desbordes de los ríos y cuencas en la región.

4. Se identificaron siete fortalezas, de las cuales destacan cuatro, que son: (a) geografía y áreas fértiles favorables para la agricultura y el turismo; (b) reconocimiento internacional del mango prémium y el banano orgánico; (c) geografía ideal para ampliar el sembrío de arándano; y (d) diversidad de atractivos turísticos (e.g., históricos, gastronómicos, playas, artesanías, y otros).
5. Por otro lado, se identificaron siete debilidades que mitigan o limitan el aprovechamiento de las oportunidades para la región, siendo las más relevantes: (a) nivel bajo de fundamentos del bienestar y nivel medio bajo de necesidades básicas humanas; (b) insuficiente mano de obra especializada; (c) insuficiente infraestructura hidráulica (i.e., manejo deficiente del agua) y vial (i.e., carreteras); y (d) atomización de los productores agrícolas y operadores turísticos.
6. Los objetivos a largo plazo se enfocaron en desarrollar actividades económicas de agroindustria y turismo debido a que son intensivas en mano de obra e involucra el manejo responsable del medioambiente, generando una diversificación en actividades productivas y no limitándose en las actividades extractivas. Es por ello que se desarrolló un análisis cuantitativo de las proyecciones del crecimiento económico y su impacto en el PBI per cápita, garantizando de esta manera, la sostenibilidad de la región y el respeto socioambiental.

10.3 Recomendaciones Finales

1. El gobernador regional de Piura debe implementar el presente plan estratégico que contempla una visión clara y concisa enfocada en las actividades económicas de la región, que puede generar el progreso social regional de su población. Además cuenta con objetivos a largo y corto plazo y estrategias realizables por el Gobierno regional que generarán competitividad internacional.

2. El gobernador regional debe promover la inversión pública y/o privada en la agroexportación y el turismo, puesto que son intereses compartidos y la toma de decisiones de este recaerá directamente en el éxito del cumplimiento de las actividades propuestas
3. Con la finalidad de mitigar el impacto generado por el fenómeno de El Niño en la agroindustria y el turismo, se debe aplicar en calidad de urgencia los objetivos a corto plazo enfocados en capacitaciones de prevención, asociaciones, sistemas de riego, rellenos de aguas residuales, y reforzamiento de carreteras.
4. Los factores clave de éxito son determinantes para el desarrollo del clúster de agroexportación y turismo que permitirá generar una ventaja competitiva frente a los competidores internacionales con los cuales la región compite en la producción y exportación de productos (i.e., la actividad hortofrutícola que se enfoca en el banano orgánico, mango premium, uva, y arándano) y servicios (i.e., el turismo). Por lo que el Gobierno regional debe ser perseverante en el seguimiento de estos factores, gestionando adecuadamente el cambio para lograr el impacto favorable a un mediano plazo que beneficiará directamente a su población.
5. Tan importante como las fortalezas son las debilidades, donde el Gobierno regional no debe dejar pasar desapercibido estos elementos, puesto que son las causas de la desaceleración y/o limitación de su progreso social regional, lo cual debe atenuar en calidad de urgencia, debido a que no le permitirá aprovechar las oportunidades inmediatas.
6. El Gobierno regional deberá hacer el seguimiento a las mediciones cuantitativas e indicadores de gestión de las proyecciones estimadas y al logro en la posición en el Índice de Progreso Social Regional.

10.4 Futuro de la Región Piura

A partir de la visión, el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y la aplicación de las estrategias, se proyecta que los sectores de agroexportación y turismo de la región Piura se conviertan en las principales actividades económicas de crecimiento y desarrollo socioeconómico (ver Tablas 102 y 103).

Tabla 102

Situación Actual versus Situación Futura (Millones US\$)

OLP	Situación actual	Situación futura
OLP1. La industria del banano orgánico	139	500
OLP2. La industria del mango prémium	143	550
OLP3. La industria de la uva	214	700
OLP4. La industria del arándano	0.149	250
OLP5. La industria del turismo	137	300
OLP6. IPSRP (puntaje)	58.40	75.00

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.),” por F. A. D’Alessio, 2015, p. 669. Lima., Perú: Pearson.

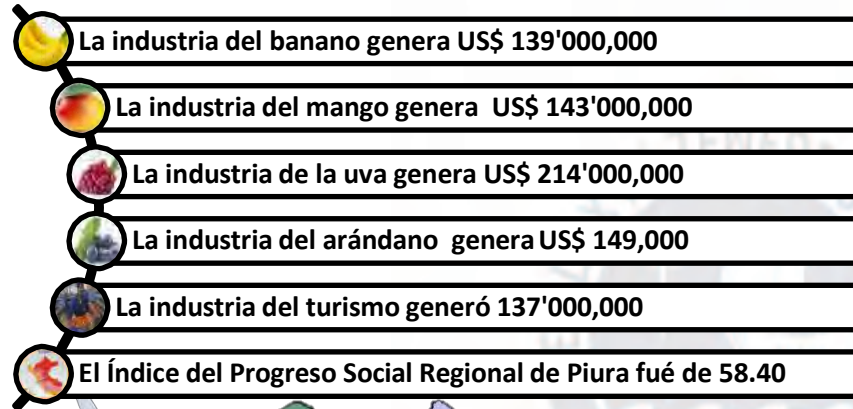
Tabla 103

Futuro de Beneficios Proporcionados por la Región Piura en el Ámbito Nacional

Factor	Beneficio proporcionado	
	Cualitativo	Cuantitativo
Político	Empoderamiento regional y apoyo en la descentralización de otras regiones	La región Piura se ubica en el primer lugar como exportador agroindustrial
Económico	Incremento en el PBI	Generación de más de US\$2,000 millones en los sectores de agroexportación y turismo
Social	Incremento en el IPSRP	Nivel alto con un puntaje de 75.00
Tecnológico	Desarrollo del clúster de agroexportación y turismo	Posicionamiento del clúster de agroexportación nacional
Ecológico	Desarrollo de cultivos orgánicos	Generación de US\$500'000,000 en productos orgánicos
Competitivo	El principal país hortofrutícola agroexportador	Primer lugar en exportación de banano orgánico, uva, mango prémium, y arándano

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.),” por F. A. D’Alessio, 2015, p. 670. Lima., Perú: Pearson.

Plan Estratégico de la Región de Piura



VISIÓN
Para el 2027, Piura escalará a un nivel alto en el Índice de Progreso Social Regional del Perú, a través del impulso de los sectores agroexportación y turismo.

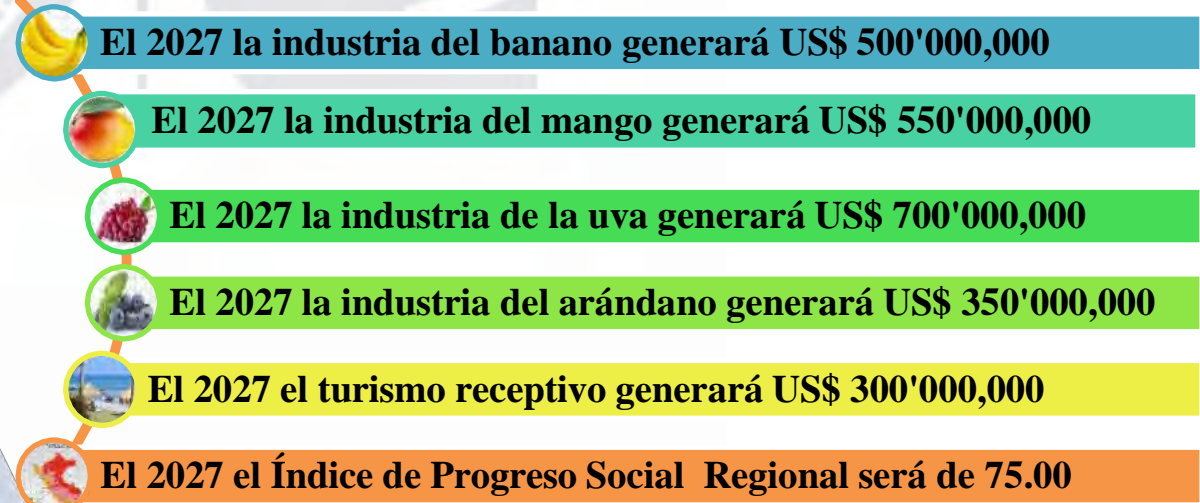


Figura 23. Infografía de la región Piura.

Referencias

Acuerdo Nacional [AN]. (s.f.). *Políticas de Estado*. Recuperado de

<http://acuerdonacional.pe/>

Acuerdo Nacional [AN]. (2014). *Políticas de Estado del Acuerdo Nacional*. Recuperado de

<https://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN]. (s.f.). *Ventajas*

territoriales. Recuperado de

<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN]. (2017a). *Inversión*

extranjera: Saldo de inversión extranjera directa por país de domicilio 1980-

diciembre 2017 (millones de US\$). Recuperado de

https://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/ESTADISTICAS_IE/D/Saldo%20de%20IED%20en%20el%20Per%C3%BA%20por%20Pa%C3%ADs%20de%20Domicilio_a%20dic%202017.xls

Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN]. (2017b). *Inversión*

extranjera: Ingresos de inversión extranjera directa en América Latina y el

Caribe - CEPAL 1997 - 2016 (millones de US\$). Recuperado de

https://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/ESTADISTICAS_IE/D/1_6_%20Ingresos%20de%20IED%20CEPAL%202016.xls

Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN], (2018a). *Doing*

Business. Recuperado de

<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=7171&sec=1>

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN]. (2018b). *Riesgo soberano*. Recuperado de <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5794&sec=1>
- Agrobanco. (2008). *Cultivo de la uva*. Lima, Perú: Autor.
- Amat y León, C. (2012). *El Perú nuestro de cada día: Nueve ensayos para discutir y decidir* (2a ed.). Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Angulo, W. (2017, 29 de marzo). MINAGRI: El Niño costero deja entre 6,000 y 7,000 agricultores afectados. *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/minagri-el-nino-costero-deja-entre-6000-y-7000-agricultores-afectados-noticia-1040323>
- Autoridad para la Reconstrucción con Cambios [RCC]. (2017). *Plan integral de reconstrucción con cambios (versión para consulta de Gobiernos regionales y locales)*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Caracterización del departamento de Piura*. Piura, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Memoria anual 2017*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018a, junio). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019 (Reporte de inflación)*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018b, marzo). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019 (Reporte de inflación)*. Lima, Perú: Autor.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018c). *Nota semanal N° 27-2018 (19 de julio de 2018): Producción: 86: Producción agropecuaria*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/cuadro-086.xlsx>

Banco Mundial [BM]. (2014). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PBI)* [América Latina y el Caribe]. Recuperado de

<https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=ZJ>

Banco Mundial [BM]. (2015). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PBI)*.

Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

Banco Mundial [BM]. (2016). *Práctica global de transporte y tecnologías de la información: Región de América Latina y el Caribe: Análisis integral de logística en Perú (Parte 2e): Resultados por productos: Uva*. Lima, Perú: Autor.

Banco Mundial [BM]. (2017). *Población total*. Recuperado de

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile [BCN]. (s.f.). *Región de Valparaíso: Chile nuestro país*. Recuperado de

<https://www.bcn.cl/siit/nuestropais/nuestropais/region5/>

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2018a). Lista de los exportadores para el producto seleccionado: Producto: Total-Todos los productos. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||TOTAL|||2|1|

1|2|2|1|2|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2018b). Lista de los importadores para el producto seleccionado: Producto: Total-Todos los productos. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||TOTAL|||2|1|1|1|2|1|2|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2018c). Lista de los importadores para el producto seleccionado: Producto: 0806 Uvas, frescas, o secas, incluidas las pasas. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0806|||4|1|1|1|2|1|2|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2018d). Lista de los exportadores para el producto seleccionado: Producto: 0806 Uvas, frescas, o secas, incluidas las pasas. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0806|||4|1|1|2|1|2|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2018e). Lista de los importadores para el producto seleccionado: Producto: 081040 Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género *Vaccinium*, frescos. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||081040|||6|1|1|1|2|1|2|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2018f). Lista de los exportadores para el producto seleccionado: Producto: 081040 Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género *Vaccinium*, frescos. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||081040|||6|1|1|2|2|1|2|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2018g). Lista de los importadores para el producto seleccionado: Producto: 080450 Guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||080450|||6|1|1|1|2|1|2|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2018h). Lista de los exportadores para el producto seleccionado: Producto: 080450 Guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||080450||6|1|1|2|2|1|2|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2018i). Lista de los importadores para el producto seleccionado: Producto: 0803 Plátanos, incluido plátanos, frescos o secos. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0803||4|1|1|1|2|1|2|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2018j). Lista de los exportadores para el producto seleccionado: Producto: 0803 Plátanos, incluido plátanos, frescos o secos. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0803||4|1|1|2|2|1|2|1|1

Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CENTRUM Católica].

(2017a). *Índice de Progreso Social Regional del Perú 2017*. Lima, Perú: Autor.

Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CENTRUM Católica].

(2017b). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*. Lima, Perú:

CENTRUM Publishing.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El*

Perú hacia el 2021 (Aprobado por el Acuerdo Nacional). Lima, Perú: Autor.

Centros comerciales de Piura, se convierten en los preferidos de público ecuatoriano. (2016, 6 de noviembre). *El Regional Piura*. Recuperado de

<https://www.elregionalpiura.com.pe/especiales/164-informes/17159-centros-comerciales-de-piura-se-convierten-en-los-preferidos-de-publico-ecuatoriano>

Chumpitazi, R. (2018, 10 de mayo). El Piurano: ¿Piura, tierra propicia para el cultivo de arándanos? *Elpiurano.pe*. Recuperado de <http://elpiurano.pe/2018/05/10/piura-tierra-propicia-para-el-cultivo-de-arandanos/>

Comisión de la Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (s.f.-a).

Ubicación, geografía y clima de Perú. Recuperado de

<https://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx#>

Comisión de la Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (s.f.-b).

Sobre Perú: Historia peruana. Recuperado de <https://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/identidad-peruana/historia.aspx>

Comisión de la Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (s.f.-c).

Perú: Portal oficial de turismo. Recuperado de <https://www.peru.travel/es-pe/>

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

(2017a). *Vacacionista extranjero que visitó el Perú*. Lima, Perú: Autor.

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

(2017b). *Perfil del turista extranjero que visita Piura-2017*. Lima, Perú: Autor.

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

(2017c). *Desarrollo del comercio exterior agroexportador: Informe anual 2016*. Lima, Perú: Autor.

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI]. (2017, enero).

Indicadores del grado de corrupción en el Perú: Personajes políticos e instituciones: A nivel Perú urbano y rural. Lima, Perú: Autor.

Consejo Nacional del Ambiente [CONAM]. (2006). *Indicadores ambientales: Piura (Serie Indicadores ambientales No9)*. Lima, Perú: Autor.

Congreso de la República del Perú. (2018). *Congresistas por distrito electoral*. Recuperado el 11 de julio de 2018, de <http://www.congreso.gob.pe/CongresistasRegion/>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2017). *Principales resultados del I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016*. Lima, Perú: Autor.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2018).

¿Quiénes somos? Recuperado de

<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos>

Consejo Nacional de la Competitividad [CNC]. (2013). *Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú*. Lima, Perú: Autor.

Consejo Nacional de la Competitividad [CNC]. (2014). *Agenda de competitividad 2014-2018: Rumo al bicentenario*. Lima, Perú: Autor.

Constitución Política del Perú. (1993). Congreso Constituyente Democrático, Lima, Perú, 30 de diciembre.

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

Decreto Supremo N°002-2016-MINAGRI. Decreto Supremo que aprueba la política nacional agraria. Presidencia de la República del Perú. (2016).

Decreto Supremo N°004-2018-PCM. Decreto Supremo que convoca a elecciones regionales y municipales 2018. Presidencia de la República del Perú. (2018).

Defensoría del Pueblo. (2015, 24 de noviembre). ¿Qué es un conflicto social? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=3#r>

Defensoría del Pueblo. (2018, junio). *Reporte de conflictos sociales No 172*. Lima, Perú: Autor.

Dirección Regional de Salud de Piura. (2017). *Morbilidad: Indicadores principales de causa de morbilidad agrupada 2017*. Recuperado de <https://diresapiura.gob.pe/documentos/Morbilidad/MORBILIDAD2017.xlsm>

El Perú puede aprovechar 41 cadenas productivas. (2014, 7 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-aprovechar-41-cadenas-productivas-174956>

Foro Económico Mundial [FEM]. (2017). *The global competitiveness report 2017–2018* [El informe de competitividad global 2017-2018]. Ginebra, Suiza: Autor.

Gargurevich, G. (2017, noviembre). Los reyes del mango. *Redagícola*. Recuperado de <http://www.redagricola.com/pe/los-reyes-del-mango/>

Global Firepower [GFP]. (2017). *2017 Military strength ranking* [Ranking de fuerza militar 2017]. Recuperado de <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Gobierno Regional de Piura [GRP]. (s.f.). *¿Quiénes somos?*. Recuperado de <http://siar.regionpiura.gob.pe/index.php?accion=generalidades&idseccion=4>

Gobierno Regional de Piura [GRP]. (2016a). *Memoria anual 2016*. Piura, Perú: Autor.

Gobierno Regional de Piura [GRP]. (2016b). *Análisis prospectivo regional 2016-2030*.

Piura, Perú: Autor.

Gobierno Regional de Piura [GRP]. (2017). *Plan regional de seguridad ciudadana 2017*.

Piura, Perú: Autor.

Gobierno Regional de Tumbes, Gobierno Regional de Piura (GRP), & Gobierno Regional de Lambayeque. (2005). *Expediente técnico para la integración y conformación de la Región Norte del Perú*. Lima, Perú: Ministerio de Economía y Finanzas.

Gómez, M. Á., Gómez, L., & Schwentesius, R. (2003). México como abastecedor de productos orgánicos. *Comercio Exterior*, 53(2), 128-138.

González, L. (2017, 23 de octubre). Guerrero logra inversión histórica en turismo. *El Economista*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/estados/Guerrero-logra-inversion-historica-en-turismo-20171023-0030.html>

Guerrero reporta ocupación de 82.6% en su sector hotelero. (2018, 29 de marzo). *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/guerrero-reporta-ocupacion-de-82-6-en-su-sector-hoteler/>

Hartmann, F. H. (1978). *The relations of nations* (5th ed.) [Las relaciones de las naciones]. Nueva York, NY: Macmillan.

Hill, H., & Jones, G., (2009). *Administración estratégica* (8a ed.). México D. F., México: Mc Graw Hill Educación.

HortiCultivos. (2016, 28 de setiembre). *Guerrero es líder en producción de mango* [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.horticultivos.com/noticias/nacionales/guerrero-lider-produccion-mango/>

ICEX España Exportaciones e Inversión. (2017, octubre). *Guía de Estado California Estados Unidos*. Los Ángeles, CA: Autor.

Informe revela déficit de policías en Piura. (2018, 30 de junio). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/peru/informe-revela-deficit-policias-piura-412287>

Instituto de Estadística de Cataluña [IDESCAT]. (2017). *Cifras de Cataluña 2017*. Barcelona, España: Autor.

Instituto de Estadística de Cataluña [IDESCAT]. (2018). *Indicadores de coyuntura económica: Transporte: Transporte aéreo: Movimiento de pasajeros: Por aeropuertos y tipo de servicio: Cataluña: Junio del 2018*. Recuperado de <https://www.idescat.cat/indicadors/?id=conj&n=10285&lang=es>

Instituto de Investigaciones Agropecuarias [INIA]. (s.f.). *Proyecto: Programa de mejoramiento genético para el desarrollo de nuevas variedades de uva de mesa en función del mercado nacional e internacional*. Recuperado de <http://www.inia.cl/proyecto/501775/>

Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI]. (2017). *Compendio estadístico del INDECI 2017: Gestión reactiva*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). Superficie agrícola del Perú, según departamento, 1975, 1995, 2000 y 2012. En *IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro12.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Compendio estadístico Perú 2017*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Piura: Compendio estadístico 2017*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Empleo: Población económicamente activa, según ámbito geográfico*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd7.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017d). *Economía: Sistema de información económica: Principales indicadores macroeconómicos: Cuentas nacionales: Producto bruto interno por departamentos: PBI de las actividades económicas, por años: Total actividades económicas, por país 2007 - 2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_peru_4.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017e). *Economía: Sistema de información económica: Principales indicadores macroeconómicos: Cuentas nacionales: Producto bruto interno por departamentos: PBI de los departamentos, según actividades económicas: Piura 2007-2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep19_4.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017f). *Población y vivienda: Población: Estimaciones y proyecciones de población: Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios, 2000-2050*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017g). *Población y vivienda: Población: Estimaciones y proyecciones de población: Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cap0323a.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017h). *Perú: Anuario de estadísticas ambientales 2017*. Lima, Perú: Autor.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017i). *Empleo: Población económicamente activa ocupada: Población económicamente activa ocupada, según ramas de actividad y ámbito geográfico*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd15.xls
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017j). *Empleo: Población económicamente activa ocupada, según principales características*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd11.xlsx
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017k). *Compendio estadístico La Libertad 2017*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017l). *Compendio estadístico Tumbes 2017*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017m). *Compendio estadístico Lambayeque 2017*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017n). *Compendio estadístico Ica 2017*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017o). *Empleo: Población económicamente activa ocupada: Población económicamente activa ocupada, según ámbito geográfico*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd10.xls
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017p). *Empleo: Población económicamente activa desocupada: Población económicamente activa desempleada, según ámbito geográfico y sexo*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd19.xls
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017q). *Empleo: Población económicamente activa masculina, según ámbito geográfico*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd8.xls

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017r). *Empleo: Población económicamente activa femenina, según ámbito geográfico*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd9.xls
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017s). *Empleo: Población económicamente activa ocupada masculina, según ámbito geográfico*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd12.xls
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017t). *Empleo: Población económicamente activa ocupada femenina, según ámbito geográfico*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd13.xls
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018a). *Directorio nacional de municipalidades provinciales, distritales y de centros poblados 2018*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018b). *Perú en cifras [Piura]*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/peru-en-cifras/1/0/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018c, marzo). *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares (Informe técnico No1)*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018d). *Perú: Indicadores de educación por departamento, 2007-2017*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2017). *Índice de competitividad regional: INCORE 2017*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Tecnológico de la Producción [ITP]. (s.f.-a). *Bienvenidos al CITE: Institución que transfiere tecnología y promueve la innovación en las empresas*. Recuperado de <https://www.itp.gob.pe/nuestros-cite/>

- Instituto Tecnológico de la Producción [ITP]. (s.f.-b). *Piura*. Recuperado de <https://www.itp.gob.pe/nuestros-cite/piura/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment* [La estrategia focalizada: Cómo el tablero de control balanceado de las compañías prospera en el nuevo entorno de los negocios]. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan R. S., & Norton, D. P. (2002). *El cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- La Contraloría General de la República. (s.f.). *Atención de denuncias ciudadanas por el Sistema Nacional de Control*. Lima, Perú: Autor.
- León, J. C. (2018, 21 de marzo). Piura siembra 16.500 hectáreas de arroz en la presente campaña grande. En *Agraria.pe*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/piura-siembra-16500-hectareas-de-arroz-en-la-presente-campan-16214>
- Ley 27783. Ley de bases de bases de la descentralización. Congreso de la República del Perú. (2002).
- Ley 27867. *Ley orgánica de Gobiernos regionales*. Congreso de la República del Perú. (2002).
- Ley 30556. Ley que aprueba disposiciones de carácter extraordinario para las intervenciones del Gobierno Nacional frente a desastres y que dispone la creación de la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios. Congreso de la República del Perú. (2017).
- Los 11 lugares turísticos de Piura. (2017, 27 de octubre). *Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/miscelanea/lugares-turisticos-de-piura-778315/>
- Marín, G., Marín, B., & Jiménez, D. (2004). *Análisis de las fuerzas competitivas del sector agrícola de Almería (Boletín económico de ICE No 2798)*. Madrid, España: Ministerio de Economía de España.

- Marquina, P., & Del Carpio, L. (2018). *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2018*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Más de 310 mil personas son analfabetas en Piura. (2016, 7 de setiembre). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/peru/piura/el-7-de-la-poblacion-piurana-es-analfabeta-noticia-993072>
- Ministerio de Agricultura de República Dominicana. (2018, 23 de mayo). *Mercado de orgánicos mueve 300 millones dólares anuales* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.agricultura.gob.do/index.php/noticias/item/761-mercado-de-organicos-mueve-300-millones-dolares-anuales>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (s.f.). *Cartilla No06: Condiciones agroclimáticas del cultivo de vid*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (s.f.-b). *Especial IV CENAGRO: Potencial de los suelos*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/especial-iv-cenagro/43-sector-agrario/suelo/331-potencial-de-los-suelos>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016). *El arándano en el Perú y el mundo: Producción, comercio y perspectivas*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017a). *Mango: Crecen exportaciones peruanas (Perfil técnico No4)*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017b). *Análisis económico de la producción nacional: Uva fresca (Boletín)*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2018, 5 de abril). *Productores piuranos de Valle del Chira consolidan exportaciones de banano orgánico a Europa y Asia* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2018/21222-productores-piuranos-de-valle-del-chira-consolidan-exportaciones-de-banano-organico-a-europa-y-asia>

- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] & Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENAMHI]. (2015). *Programa presupuestal 0089: Reducción de la degradación de los suelos agrarios: Ficha técnica N° 10: Requerimientos agroclimáticos del cultivo de la vid*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *PENX: Plan estratégico nacional exportador 2025*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Medición económica del turismo*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017). Piura: Ficha comercial. En *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=290.20600#anclafecha
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017b). *Guía de requisitos sanitarios y fitosanitarios para la agroexportación a la Unión Europea*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2018). *Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo*. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html#>
- Ministerio de Economía, Planificación, y Desarrollo [MEPyD]. (2017). *Plan para el desarrollo económico local: Valverde*. Santo Domingo, República Dominicana: Autor.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017a). *Consulta amigable: Consulta de ejecución del gasto 2017*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2017&ap=A>
ctProy

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017b). *Consulta amigable: Consulta de ejecución del gasto 2016*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=A> ctProy

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018a). *Proyecto de presupuesto año 2018 (nacional, regional y local): Proyecto de Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año fiscal 2018: Anexo 4: Distribución del gasto del presupuesto del sector público por niveles de gobierno, pliegos y fuentes de financiamiento*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018b). *Proyecto de presupuesto año 2018 (nacional, regional y local): Proyecto de Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año fiscal 2018: Anexo 3: Distribución del gasto del presupuesto del sector público por nivel de Gobierno y funciones*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2016). *Piura: ¿Cómo vamos?*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2011). *Análisis regional de empresas industriales: Región Piura*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2017, 30 de octubre). *PRODUCE: Programa de Apoyo a Clúster podrá cofinanciar proyectos con fondo de hasta S/20 millones* [Nota de prensa]. Recuperado de <https://innovateperu.gob.pe/noticias/noticias/item/1381-produce-programa-de-apoyo-a-cluster-podra-cofinanciar-proyectos-con-fondo-de-hasta-s-20-millones>

Ministerio de Relaciones Exteriores [RR. EE.]. (s.f.-a). *Política exterior: El Perú y las Américas*. Recuperado de <http://www.RR.EE.gob.pe/SitePages/politica.aspx#americas>

Ministerio de Relaciones Exteriores [RR. EE.]. (s.f.-b). *Política exterior: El Perú y Europa.*

Recuperado de <http://www.RR.EE.gob.pe/SitePages/politica.aspx#europa>

Ministerio de Relaciones Exteriores [RR. EE.]. (s.f.-c). *Política exterior: El Perú, Asia, y*

Oceanía. Recuperado de <http://www.RR.EE.gob.pe/SitePages/politica.aspx#asia>

Ministerio de Relaciones Exteriores [RR. EE.]. (s.f.-d). *El Perú África, Medio Oriente, y*

paises del Golfo. Recuperado de <http://www.RR.EE.gob.pe/SitePages/politica.aspx#oriente>

Ministerio de Relaciones Exteriores [RR. EE.]. (2015). *Delimitación marítima entre el Perú y Chile ante la Corte Internacional de Justicia: Tomo IV: El fallo de la Corte Internacional de Justicia.* Lima, Perú: Fondo Editorial del Congreso del Perú.

Ministerio de Relaciones Exteriores [RR. EE.]. (2016). *Asuntos económicos globales.*

Recuperado de <http://www.RR.EE.gob.pe/SitePages/globales.aspx#economicos>

Ministerio de Relaciones Exteriores [RR. EE.]. (2018). *Política exterior peruana.*

Recuperado de <http://www.RR.EE.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Home.aspx>

Ministerio de Salud [MINSA] (2018, 24 de febrero). *MINSA declara emergencia sanitaria por 90 días en Piura ante riesgo de proliferación del dengue* [Nota de prensa].

Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/?op=51¬a=26987>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2017). *Red vial existente del sistema nacional de carreteras, según departamento, 2017.* Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/cuadros/Transportes_Carretero_1_2.xls

x

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2016). *Desastres y fenómenos naturales en el Perú:*

Gestión y prevención ante los riesgos. Lima, Perú: Autor.

Oficina de Estudios y Políticas Agrarias [ODEPA]. (s.f.). *Frutas frescas.* Recuperado de

<https://www.odepa.gob.cl/rubros/frutas-frescas>

- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias [ODEPA]. (2018a). *Región de Valparaíso: Información regional 2018*. Santiago, Chile: Autor.
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias [ODEPA]. (2018b). *Exportaciones regionales: Avance por producto*. Recuperado de <https://www.odepa.gob.cl/exportaciones-regionales-avance-por-producto>
- Oficina Nacional de Proceso Electorales [ONPE]. (2016). *Elecciones generales y Parlamento Andino 2016 (Serie: Reporte de procesos y consultas No 16)*. Lima, Perú: Autor.
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]. (2018). *Líneas en servicio por departamento*. Recuperado de https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/21-lineas-en-servicio-por-departamento/IndMovil_C2.1_Diciembre2017.xls
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (1997). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación*. Roma, Italia: Autor.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2017). *Producción de banano orgánico en la República Dominicana*. En *Foro Mundial Bananero*. Roma, Italia: Autor.
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (s.f.). *Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud*. Recuperado de <http://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/>
- Piura: Cadena de banano orgánica es la más importante a nivel nacional. (2017, 17 de noviembre). *Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/piura/piura-cadena-de-banano-organica-es-la-mas-importante-nivel-nacional-786858/>
- Piura es la principal zona exportadora de productos no tradicionales del país. (2017, 10 de agosto). *La República*. Recuperado <https://larepublica.pe/economia/1071968-piura-es-la-principal-zona-exportadora-de-productos-no-tradicionales-del-pais>

Piura forma un clúster para mejorar competitividad del mango. (2016, 27 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/piura-forma-cluster-mejorar-competitividad-mango-217928>

Piura: Productores de mango se preparan para exportación de producto. (2018, 24 de julio). *El Regional Piura*. Recuperado de <https://www.elregionalpiura.com.pe/regionales/150-piura/29114-piura-productores-de-mango-se-preparan-para-exportacion-de-producto>

Piura: Se incrementan embarazos de adolescentes. (2018, 10 de junio). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1258788-piura-incrementan-embarazos-adolescentes>

Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Ecuador-Perú. (2015). *Informe a la XIV Reunión de la Comisión de Vecindad Perú-Ecuador*. Recuperado de <http://planbinacional.gob.ec/wp-content/uploads/2015/12/informe-evaluativo-pb-peru-ecuador.pdf>

Porter, M. E., & Stern, S. (2017). *Índice de Progreso Social 2017*. Washington, DC: Social Progress Imperative.

Port & logistics [Puerto y logística]. (2018). *Hamburg News*. Recuperado de <https://www.hamburg-news.hamburg/en/port-logistics/>

Priorizan proyectos de infraestructura hidráulica. (2018, 10 de mayo). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-priorizan-proyectos-infraestructura-hidraulica-piura-afectada-por-nino-709567.aspx>

Resolución Legislativa N°008-2017-2018-CR. Resolución legislativa del Congreso por la que se acepta la renuncia del ciudadano Pedro Pablo Kuczynski Godard al cargo de presidente de la república y se declara la vacancia de la Presidencia de la República. Presidencia de la República. (2018).

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca, y Alimentación [SAGARPA].

(2017). *Planeación agrícola nacional 2017-2030: Mango mexicano*. Ciudad de México, México: Autor.

Seis regiones impulsan exportación de arándano por US\$ 93 millones. (2016, 26 de noviembre). *Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-seis-regiones-impulsan-exportacion-arandano-93-millones-642162.aspx>

Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENAMHI]. (2016).

Caracterización climática y escenarios climáticos de la región Piura (Resumen ejecutivo). Lima, Perú: Autor.

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEXPERÚ]. (2018, 9 de marzo). *Bananos en top 10* [Nota de prensa]. Recuperado de

<https://www.comexperu.org.pe/articulo/bananos-en-el-top-10>

Statistische Ämter Des Bundes Und Der Lander [STATISTIK]. (2014, 26 de junio). *Fläche und bevölkerung nach ländern* [Área y población por país]. Recuperado de

<https://www.statistikportal.de/de/bevoelkerung/flaeche-und-bevoelkerung>

Statistische Ämter Des Bundes Und Der Lander [STATISTIK]. (2018, 28 de marzo).

Bruttoinlandsprodukt (VGR): Ergebnisse der volkswirtschaftlichen gesamtrechnungen der länder [Producto interno bruto: Cuentas nacionales: Resultados de las cuentas nacionales de los países]. Recuperado de

<https://www.statistikportal.de/de/bruttoinlandsprodukt-vgr>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2017).

Exportaciones definitivas: Ranking 150 países destino. En *Anuario estadístico 2017*. Recuperado de: http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/informes/anuarios/2017/cdro_27.xls

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2018a).

Estadísticas y estudios: Boletines por número de cuadro: Régimen aduanero de exportación: Exportación definitiva, principales subpartidas nacionales por categoría de producto, 2000 - 2017 (valor FOB en miles de US\$). Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/informes/boletines/cuadro_61.xls

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2018b).

Estadísticas y estudios: Boletines por número de cuadro: Régimen aduanero de exportación: Exportación definitiva, principales subpartidas nacionales por categoría de producto, 2000 - 2017 (peso bruto en toneladas). Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/informes/boletines/cuadro_63.xls

Torres, E. (2017). Principales variedades de uva de mesa cultivadas en Chile. En A. Torres (Ed.), *Manual del cultivo de uva de mesa: Convenio INIA-INDAP* (pp. 13-23). Santiago, Chile: Instituto de Investigaciones Agropecuarias.

Zapara, R. (2015, 3 de setiembre). El 90% de operadores turísticos de la región Piura es informal. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/piura/90-operadores-turisticos-region-piura-informal-206937>

Zapata, R. (2017, 3 de diciembre). Piura: cuestionan lentitud en la reparación de infraestructura de riego. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/piura/piura-cuestionan-lentitud-reparacion-infraestructura-riego-noticia-478560>

Apéndice A: Presupuesto y Ejecución de Presupuesto por Municipio Ejercicio 2017 (S/)

Municipalidad	PIA	PIM	Devengado	Avance (%)
Total	824'755,960	1,841'104,487	1,338'375,250	72.7
Municipalidad Distrital de Jilili	1'616,853	4'173,172	4'013,354	96.2
Municipalidad Distrital de La Brea	10'778,796	13'357,615	12'409,579	92.9
Municipalidad Distrital de Rinconada Llicuar	1'454,747	1'887,918	1'725,648	91.4
Municipalidad Distrital de Paimas	4'878,504	9'126,656	8'298,891	90.9
Municipalidad Distrital de Buenos Aires	2'886,921	3'519,864	3'194,461	90.8
Municipalidad Distrital de Santo Domingo	2'849,378	6'864,136	6'201,577	90.3
Municipalidad Provincial de Sechura	27'018,699	44'462,818	40'115,472	90.2
Municipalidad Distrital de Sondor	4'293,341	11'101,214	9'975,188	89.9
Municipalidad Distrital de Colan	8'492,196	18'625,877	16'743,437	89.9
Municipalidad Distrital de El Carmen De La Frontera	6'925,265	14'590,151	12'798,068	87.7
Municipalidad Distrital de Querecotillo	5'877,284	10'415,024	9'136,094	87.7
Municipalidad Distrital de Salitral	3'324,441	5'756,455	5'040,728	87.6
Municipalidad Distrital de Santa Catalina De Mossa	1'575,466	15'460,703	13'547,903	87.6
Municipalidad Distrital de Lancones	5'333,283	10'787,246	9'425,118	87.4
Municipalidad Distrital de Lalaquiz	2'446,900	4'155,362	3'619,985	87.1
Municipalidad Distrital de Chalaco	3'684,740	10'485,418	8'985,715	85.7
Municipalidad Distrital de Miguel Checa	4'146,108	6'646,761	5'696,588	85.7
Municipalidad Distrital de Lobitos	6'381,399	14'175,160	12'004,330	84.7
Municipalidad Provincial de Huancabamba	23'358,256	49'841,705	42'065,172	84.4
Municipalidad Distrital de Sapillica	5'391,622	7'680,289	6'475,257	84.3
Municipalidad Distrital de Cura Mori	4'595,335	7'786,356	6'506,364	83.6
Municipalidad Distrital de San Juan De Bigote	2'630,354	14'053,678	11'737,919	83.5
Municipalidad Distrital de Bellavista De La Unión	2'537,320	12'612,870	10'504,423	83.3
Municipalidad Distrital de Castilla	33'772,649	52'809,236	43'598,738	82.6
Municipalidad Distrital de La Matanza	4'983,399	23'379,737	19'310,222	82.6
Municipalidad Distrital de Montero	3'383,814	12'781,207	10'462,026	81.9
Municipalidad Distrital de Tamarindo	3'130,298	6'586,616	5'380,838	81.7
Municipalidad Distrital de Vice	7'405,442	10'910,565	8'898,291	81.6
Municipalidad Distrital de Lagunas	3'509,706	5'343,411	4'339,834	81.2
Municipalidad Distrital de Huarmaca	19'269,332	45'163,374	36'516,222	80.9
Municipalidad Distrital de Máncora	8'684,776	14'262,518	11'518,210	80.8
Municipalidad Distrital de Pacaipampa	11'700,455	34'659,120	27'765,822	80.1
Municipalidad Provincial de Morropón - Chulucanas	33'366,437	59'794,975	47'511,821	79.5
Municipalidad Provincial de Sullana	98'073,996	185'840,147	146'976,889	79.1
Municipalidad Distrital de Sicchez	1'142,370	2'065,100	1'621,759	78.5
Municipalidad Distrital de Los Órganos	6'299,756	9'442,677	7'376,610	78.1
Municipalidad Distrital de Suyo	6'120,041	11'354,246	8'800,999	77.5
Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre	21'451,889	53'194,934	40'718,503	76.5
Municipalidad Distrital de Ignacio Escudero	4'822,194	15'252,476	11'670,101	76.5
Municipalidad Distrital de Amotape	1'727,489	7'488,805	5'699,767	76.1
Municipalidad Distrital de Yamango	4'087,675	10'682,841	8'037,714	75.2
Municipalidad Distrital de Morropón	4'530,329	22'686,852	16'928,659	74.6
Municipalidad Distrital de El Alto	17'535,594	21'400,740	15'635,632	73.1
Municipalidad Distrital de Sondorillo	5'095,650	22'659,735	16'484,557	72.7
Municipalidad Distrital de Canchaque	3'884,971	18'576,671	13'477,006	72.5
Municipalidad Provincial de Ayabaca	27'680,818	63'013,044	44'213,816	70.2
Municipalidad Distrital de Vichayal	6'841,837	13'452,934	9'420,018	70.0
Municipalidad Distrital de Bellavista	7'427,834	21'506,364	15'049,274	70.0
Municipalidad Provincial de Paita	50'590,533	84'713,547	58'699,021	69.3
Municipalidad Provincial de Talara - Pariñas	61'231,033	117'448,457	79'974,575	68.1
Municipalidad Distrital de La Unión	8'932,123	24'471,860	16'540,188	67.6
Municipalidad Distrital de Tambo Grande	30'159,697	113'804,915	75'216,210	66.1
Municipalidad Distrital de Frías	10'638,728	31'505,121	20'502,045	65.1
Municipalidad Distrital de La Arena	7'832,417	22'011,551	14'284,870	64.9
Municipalidad Distrital de Salitral	1'633,944	3'380,840	2'168,834	64.2
Municipalidad Distrital de El Arenal	1'217,856	11'426,542	7'264,583	63.6
Municipalidad Provincial de Piura	112'823,438	195'505,146	123'978,111	63.4
Municipalidad Distrital de Catacaos	18'576,078	69'436,023	43'816,480	63.1
Municipalidad Distrital de Marcavelica	6'200,211	13'595,296	8'174,247	60.1
Municipalidad Distrital de San Miguel De El Faique	4'266,838	22'262,656	13'094,738	58.8
Municipalidad Distrital de La Huaca	6'476,443	18'318,730	10'659,805	58.2
Municipalidad Distrital de Bernal	3'797,428	8'690,691	4'938,709	56.8
Municipalidad Distrital de Las Lomas	7'769,950	29'880,949	16'359,063	54.7
Municipalidad Distrital de Cristo Nos Valga	2'265,165	11'729,072	2'737,501	23.3
Municipalidad Distrital de El Tallan	1'938,119	21'048,318	2'331,671	11.1

Nota. Adaptado de "Consulta Amigable: Consulta de Ejecución del Gasto 2017," por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017a. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>

Apéndice B: Presupuesto y Ejecución de Presupuesto por Municipio Ejercicio 2016 (S/)

Municipalidad	PIA	PIM	Devengado	Avance (%)
Total	836'977,911	1,732'515,486	1,275'103,744	73.6
Municipalidad Distrital de Miguel Checa	3'767,862	6'055,371	5'608,962	92.6
Municipalidad Distrital de Las Lomas	7'570,846	18'130,857	16'646,099	91.8
Municipalidad Distrital de Morropón	5'295,133	14'590,415	13'225,359	90.6
Municipalidad Provincial de Sechura	30'390,025	53'238,356	47'762,315	89.7
Municipalidad Distrital de Suyo	5'933,618	18'450,220	16'270,429	88.2
Municipalidad Distrital de Castilla	32'079,745	45'518,881	39'961,295	87.8
Municipalidad Distrital de Rinconada Llicuar	1'681,663	2'071,807	1'803,514	87.1
Municipalidad Distrital de Lalaquiz	2'909,708	11'635,897	9'961,096	85.6
Municipalidad Distrital de Bellavista De La Unión	2'364,656	6'463,163	5'525,465	85.5
Municipalidad Distrital de Jilili	1'549,762	7'051,219	6'001,856	85.1
Municipalidad Distrital de Tamarindo	3'613,482	5'168,938	4'386,547	84.9
Municipalidad Distrital de Buenos Aires	3'164,108	3'716,681	3'139,219	84.5
Municipalidad Distrital de Colan	9'471,912	13'501,055	11'295,417	83.7
Municipalidad Distrital de La Matanza	5'399,126	11'061,306	9'231,460	83.5
Municipalidad Distrital de Sicchez	1'151,806	3'050,208	2'543,984	83.4
Municipalidad Distrital de Salitral	1'717,622	6'125,164	5'094,387	83.2
Municipalidad Distrital de La Brea	14'352,842	19'978,062	16'624,544	83.2
Municipalidad Distrital de Querecotillo	6'078,819	12'568,903	10'413,237	82.8
Municipalidad Distrital de Sapillica	6'457,245	8'566,098	7'056,831	82.4
Municipalidad Provincial de Morropón - Chulucanas	35'213,373	76'873,558	63'254,293	82.3
Municipalidad Distrital de Los Órganos	7'734,895	10'005,327	8'137,032	81.3
Municipalidad Distrital de San Miguel De El Faique	4'614,823	9'387,511	7'490,094	79.8
Municipalidad Distrital de Tambo Grande	29'072,046	52'908,313	42'057,019	79.5
Municipalidad Provincial de Paita	54'395,147	91'981,827	72'896,536	79.3
Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre	21'342,663	56'176,363	44'172,595	78.6
Municipalidad Distrital de Cura Mori	4'688,451	6'725,794	5'265,909	78.3
Municipalidad Distrital de Santo Domingo	3'104,046	8'350,488	6'497,934	77.8
Municipalidad Distrital de El Tallan	2'388,078	5'096,587	3'958,795	77.7
Municipalidad Distrital de Huarmaca	22'027,403	47'515,301	36'904,006	77.7
Municipalidad Distrital de Montero	3'214,119	9'413,427	7'304,135	77.6
Municipalidad Distrital de Amotape	1'816,495	6'916,807	5'355,263	77.4
Municipalidad Provincial de Sullana	57'900,922	211'422,726	162'929,177	77.1
Municipalidad Distrital de Lancones	5'816,668	8'068,837	6'197,604	76.8
Municipalidad Distrital de Frías	11'308,928	33'835,931	25'872,682	76.5
Municipalidad Distrital de Vice	7'741,987	11'843,298	9'050,696	76.4
Municipalidad Distrital de Bellavista	7'773,971	12'887,689	9'794,798	76.0
Municipalidad Distrital de Pacaipampa	12'971,347	40'084,444	30'222,990	75.4
Municipalidad Distrital de Salitral	3'804,361	7'982,370	6'015,643	75.4
Municipalidad Distrital de La Unión	8'402,910	15'028,373	11'301,840	75.2
Municipalidad Distrital de Bernal	3'715,776	5'616,563	4'221,724	75.2
Municipalidad Provincial de Piura	109'836,911	165'133,613	124'042,104	75.1
Municipalidad Distrital de Lagunas	4'202,496	6'597,585	4'936,099	74.8
Municipalidad Distrital de El Carmen De La Frontera	7'050,432	24'256,265	17'984,777	74.1
Municipalidad Distrital de Lobitos	7'148,991	9'542,176	6'990,532	73.3
Municipalidad Distrital de Cristo Nos Valga	2'900,288	3'618,604	2'639,849	73.0
Municipalidad Distrital de San Juan De Bigote	2'818,417	23'551,869	17'100,863	72.6
Municipalidad Distrital de Yamango	4'479,088	6'911,593	4'785,071	69.2
Municipalidad Distrital de Marcavelica	6'909,803	11'004,707	7'559,525	68.7
Municipalidad Distrital de Máncora	11'590,432	17'225,553	11'762,914	68.3
Municipalidad Distrital de Ignacio Escudero	5'669,383	11'776,728	7'834,849	66.5
Municipalidad Distrital de Paimas	5'020,106	9'772,580	6'487,193	66.4
Municipalidad Distrital de La Arena	7'834,628	19'395,065	12'791,538	66.0
Municipalidad Distrital de Santa Catalina De Mossa	1'853,721	21'426,016	14'102,763	65.8
Municipalidad Distrital de La Huaca	7'150,073	14'135,860	9'206,259	65.1
Municipalidad Provincial de Talara – Pariñas	73'974,112	114'272,821	73'730,126	64.5
Municipalidad Distrital de El Alto	21'922,813	26'428,622	16'872,217	63.8
Municipalidad Provincial de Huancabamba	23'453,658	45'908,885	28'868,921	62.9
Municipalidad Distrital de Vichayal	12'354,711	21'941,191	13'210,197	60.2
Municipalidad Provincial de Ayabaca	28'107,137	54'587,129	32'349,187	59.3
Municipalidad Distrital de Sondor	4'405,304	15'319,061	9'073,535	59.2
Municipalidad Distrital de Canchaque	3'971,041	17'039,550	10'072,175	59.1
Municipalidad Distrital de Sondorillo	5'734,110	13'933,441	7'341,037	52.7
Municipalidad Distrital de El Arenal	1'457,322	6'559,945	3'359,797	51.2
Municipalidad Distrital de Chalaco	4'214,152	8'555,398	4'338,857	50.7
Municipalidad Distrital de Catacaos	18'920,393	68'557,094	26'210,578	38.2

Nota. Adaptado de "Consulta Amigable: Consulta de Ejecución del Gasto 2016," por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017b. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

Apéndice C: Piura: Presupuesto por Unidad Ejecutora 2017 (S/)

Unidad ejecutora	PIA	PIM	Devengado	Avance (%)
Total Región de Piura	1,394'840,412	2,303'456,112	1,766'932,185	76.7
Región Piura – educación alto Piura	54'403,049	71'151,305	70'982,932	99.8
Gobierno Regional Departamento Piura- Educación Ugel Huarmaca	23'316,129	32'186,658	32'109,455	99.8
Gobierno Regional de Piura- Educación Ugel De Paita	34'016,991	41'288,056	41'160,447	99.7
Gobierno Regional de Piura – educación gel Ayabaca	46'855,175	64'540,472	64'286,954	99.6
Gobierno Regional De Piura – Educación Ugel De Talara	36'891,298	43'705,682	43'517,992	99.6
Región Piura-educación Luciano Castillo Colonna	150'854,620	182'923,254	182'084,606	99.5
Gobierno Regional de Piura – Educación Ugel Morropón	58'907,745	76'992,965	76'542,671	99.4
Gobierno Regional Departamento Piura- Unidad De Gestión Educativa Local-Ugel Huancabamba	32'974,755	44'817,126	44'476,531	99.2
Región Piura-educación	318'661,406	400'888,740	395'896,293	98.8
Región Piura-Agricultura	28'148,929	33'219,976	32'767,946	98.6
Región Piura-colegio militar Pedro Ruiz Gallo	5'085,284	5'650,923	5'541,461	98.1
Región Piura-Hospital Apoyo I Nuestra Sra. De Las Mercedes De Paita	27'306,177	31'790,989	30'588,420	96.2
Región Piura-Salud Morropón-Chulucanas	36'033,116	51'318,292	49'100,450	95.7
Región Piura-Hospital De Apoyo I Santa Rosa	22'638,285	41'608,830	39'453,598	94.8
Región Piura-Hospital De Apoyo III Sullana	30'032,795	43'351,674	40'718,909	93.9
Región Piura-Hospital De Apoyo I Chulucanas	11'747,785	16'172,612	15'138,779	93.6
Región Piura-salud Luciano Castillo Colonna	68'468,434	96'459,720	86'918,525	90.1
Región Piura-Gerencia Luciano Castillo Colonna	18'361,169	32'489,668	29'088,796	89.5
Región Piura-salud	105'159,794	159'366,386	141'727,391	88.9
Región Piura-Transportes	12'501,789	33'707,248	26'206,661	77.7
Región Piura-Gerencia Subregional Morropón Huancabamba	22'631,880	34'045,797	24'086,017	70.7
Región Piura – proyecto esp. Chira Piura	15'251,140	76'093,156	37'320,051	49.0
Región Piura-sede central	151'044,417	529'317,106	211'091,653	39.9
Gobierno Regional de Piura- Institutos Superior de Educación Publico Regional de Piura	15'161,344	8'156,060	2'805,330	34.4
Región Piura- proyecto Especial de Irrigación e Hidroenergético del alto Piura	68'386,906	152'213,417	43'320,317	28.5

Nota. Adaptado de “Consulta Amigable: Consulta de Ejecución del Gasto 2017,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017a. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>

Apéndice D: Piura: Presupuesto por Unidad Ejecutora 2016 (S/)

Unidad ejecutora	PIA	PIM	Devengado	Avance (%)
Total	1,190'004,524	1,763'772,113	1,560'402,781	88.5
Gobierno Regional de Piura – Educación Ugel De Talara	29'182,470	38'511,229	38'428,167	99.8
Gobierno Regional Departamento Piura- Educación Ugel Huarmaca	17'066,925	28'210,572	28'149,079	99.8
Región Piura-Educación Luciano Castillo Colonna	128'511,923	159'501,993	159'013,248	99.7
Región Piura – Educación Alto Piura	43'747,024	59'850,646	59'625,316	99.6
Gobierno Regional de Piura – Educación Ugel Ayabaca	38'934,484	54'546,523	54'200,227	99.4
Región Piura-Educación	266'246,332	341'751,216	339'175,373	99.2
Gobierno Regional de Piura- Educación Ugel De Paita	27'321,222	35'579,707	35'304,244	99.2
Región Piura-Salud Morropón-Chulucanas	31'245,908	40'613,504	40'252,480	99.1
Región Piura-Agricultura	20'741,258	31'394,281	31'064,142	98.9
Región Piura-Colegio Militar Pedro Ruiz Gallo	4'861,149	5'223,390	5'161,680	98.8
Gob. Reg. De Piura – Educación Ugel Morropón	44'446,797	65'083,930	64'269,428	98.7
Región Piura-Hospital Apoyo I Nuestra Señora de las Mercedes de Paita	11'094,568	22'902,343	22'607,673	98.7
Región Piura-Hospital De Apoyo III Sullana	29'308,104	37'404,121	36'714,174	98.2
Región Piura-Salud Luciano Castillo Colonna	60'426,819	80'778,087	79'123,125	98.0
Región Piura-Hospital De Apoyo I Chulucanas	10'972,048	15'787,841	15'473,490	98.0
Región Piura-Salud	99'874,350	124'725,832	121'166,657	97.1
Gobierno Regional Departamento Piura- Unidad De Gestión Educativa Local-Ugel Huancabamba	25'001,006	35'361,503	33'972,591	96.1
Región Piura-Hospital De Apoyo I Santa Rosa	21'461,564	32'722,227	30'971,359	94.6
Región Piura-Gerencia Luciano Castillo Colonna	12'996,534	30'769,461	26'739,854	86.9
Región Piura – Proyecto Esp. Chira Piura	15'251,140	25'216,719	21'867,176	86.7
Región Piura-Transportes	12'913,925	20'417,222	17'187,109	84.2
Región Piura-Gerencia Subregión Morropón Huancabamba	21'074,516	32'804,533	26'722,560	81.5
Región Piura-Sede Central	133'884,606	312'439,583	235'729,163	75.4
Gobierno Regional Proyecto Especial de Irrigación e Hidroenergético del Alto Piura	61'109,800	119'979,502	35'267,998	29.4
Gobierno Regional de Piura- Institutos Superior de Educación Publico Regional De Piura	22'330,052	12'196,148	2'216,468	18.2

Nota. Adaptado de “Consulta Amigable: Consulta de Ejecución del Gasto 2016,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017b. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

Apéndice E: Red Vial Nacional por Departamentos al 2017 (km)

Departamento	Longitud total	Nacional			Departamental			Vecinal		
		Subtotal	Pavimento	No pavimentada	Subtotal	Pavimento	No pavimentada	Subtotal	Pavimento	No pavimentada
Total	166,765.1	26,791.9	20,367.5	6,424.4	27,481.0	3,714.1	23,766.9	112,492.2	1,883.9	110,608.3
Cusco	15,525.3	1,897.1	1,533.2	363.9	2,919.6	565.3	2,354.2	10,708.7	124.7	10,584.1
Cajamarca	14,719.1	1,738.9	1,403.4	335.6	874.7	31.8	842.9	12,105.4	41.0	12,064.4
Puno	13,211.4	2,017.1	1,676.0	341.1	2,368.0	416.4	1,951.6	8,826.4	43.0	8,783.4
Ayacucho	12,353.7	1,802.4	1,641.6	160.8	1,853.7	264.8	1,588.9	8,697.5	18.9	8,678.6
Junín	11,969.4	1,686.2	970.6	715.5	1,135.0	67.7	1,067.4	9,148.2	219.4	8,928.8
Ancash	10,820.8	1,893.6	1,223.8	669.8	1,218.6	482.8	735.8	7,708.6	115.7	7,592.9
Arequipa	9,387.8	1,481.1	1,199.6	281.5	1,738.9	571.0	1,167.9	6,167.8	402.3	5,765.5
Piura	8,948.4	1,740.5	1,468.5	272.1	589.7	167.5	422.2	6,618.2	171.2	6,447.0
La Libertad	8,755.9	1,264.3	644.5	619.8	1,932.1	92.0	1,840.1	5,559.5	155.4	5,404.1
Huancavelica	8,232.3	1,403.7	1,181.2	222.4	2,002.3	21.3	1,981.0	4,826.4	0.7	4,825.8
Huánuco	7,736.5	1,318.3	551.9	766.3	772.4	16.7	755.8	5,645.8	4.2	5,641.6
Lima	7,578.9	1,727.9	1,237.0	490.9	1,584.2	165.6	1,418.6	4,266.8	172.0	4,094.8
Apurímac	7,494.6	1,243.0	779.4	463.6	1,298.9	9.1	1,289.8	4,952.7	7.3	4,945.4
San Martín	5,277.9	873.2	728.4	144.8	966.1	161.4	804.7	3,438.5	0.1	3,438.4
Ica	3,483.6	697.9	680.7	17.2	743.1	48.9	694.1	2,042.7	82.0	1,960.7
Amazonas	3,337.4	851.9	851.9	0.0	746.5	31.3	715.3	1,738.9	0.0	1,738.9
Pasco	3,286.2	591.1	279.5	311.6	607.6	34.4	573.1	2,087.5	0.0	2,087.5
Lambayeque	3,198.1	469.0	450.8	18.2	672.4	208.6	463.8	2,056.6	27.6	2,029.1
Moquegua	2,647.0	469.2	469.2	0.0	908.9	91.4	817.6	1,268.8	99.8	1,169.1
Tacna	2,517.5	635.8	543.3	92.5	489.7	85.0	404.7	1,392.1	163.1	1,229.0
Ucayali	2,507.4	327.2	221.6	105.5	1,284.4	5.5	1,278.9	895.8	2.3	893.5
Madre de Dios	1,991.6	399.3	399.3	0.0	208.8	3.7	205.2	1,383.5	5.1	1,378.5
Tumbes	939.9	138.5	138.5	0.0	285.3	69.5	215.8	516.1	9.3	506.8
Loreto	844.3	124.9	93.6	31.3	279.9	102.4	177.5	439.5	19.1	420.4

Nota. Adaptado de “Red Vial Existente del Sistema Nacional de Carreteras, según Departamento, 2017,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2017. Recuperado de http://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/files/cuadros/Transportes_Carretero_1_2.xlsx

Apéndice F: Industria del Banano

Para la proyección de las ventas 2018 al 2027 se tomó como referencia las ventas históricas de los últimos seis años, los cuales se muestran en la Figura F1 para los años 2012 al 2016 y para el 2017 se consideró la información del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) (MINCETUR, 2017a). En la Tabla F1 se muestra la Regresión lineal.

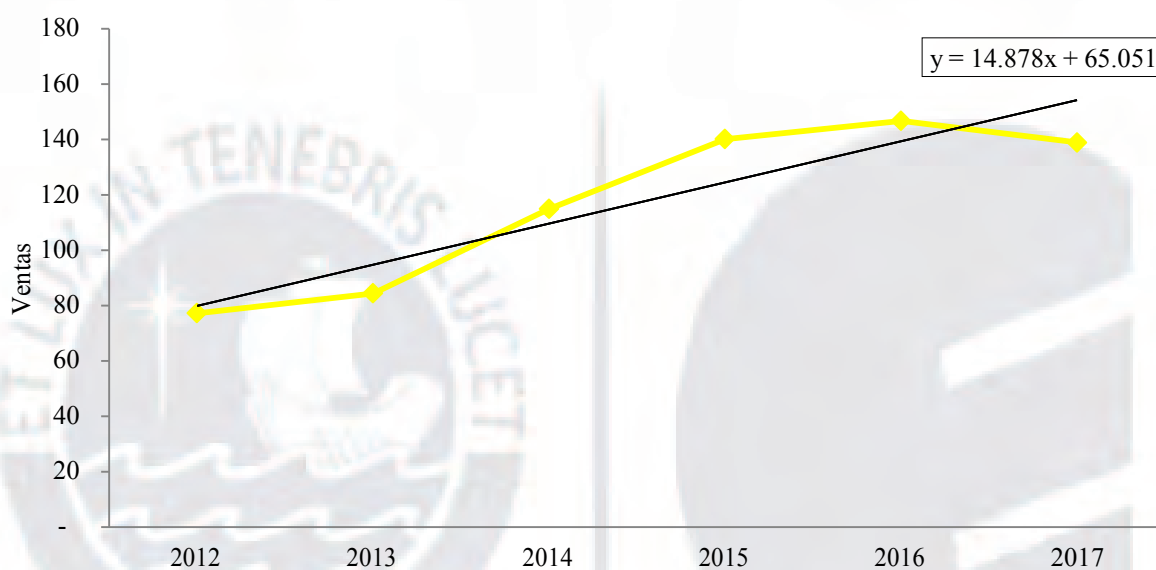


Figura F1. Evolución histórica del 2012 al 2017 de la venta del banano (millones de US\$).

Tabla F1

Matriz de la Regresión Lineal para la Proyección de Venta Futura del Banano

Nº (X)	Año	Ventas (millones US\$) (Y)	X factor promedio (X-Xpromedio)	Y factor promedio (Y-Ypromedio)	X factor promedio* Y factor promedio	X factor promedio ² (X-Xpromedio) ²
1	2012	77	-2.50	-39.83	99.57	6.25
2	2013	84	-1.50	-32.68	49.01	2.25
3	2014	115	-0.50	-2.12	1.06	0.25
4	2015	140	0.50	23.08	11.54	0.25
5	2016	147	1.50	29.66	44.49	2.25
6	2017	139	2.50	21.88	54.69	6.25
<i>Xpromedio:</i>		<i>Ypromedio:</i>			<i>Suma</i>	<i>Suma</i>
3.50		117			260	17.50

Como muestra la Tabla F2, se concluye que el crecimiento de la región en los próximos 10 años sin plan estratégico será de 46% y con la implementación del presente plan estratégico el crecimiento estimado será de 260% el cual es significativamente mayor.

Tabla F2

Banano: Proyección de Crecimiento Sin Plan Estratégico y Con Plan Estratégico (Millones US\$)

Cantidad (años)	Año	Sin PEA		Con PEA		
		Ventas	Incremento	Ventas	Incremento	Diferencia
0	2017	139		139		
1	2018	141	2	141	2	
2	2019	148	7	155	14	7
3	2020	155	7	198	43	36
4	2021	162	7	241	43	36
5	2022	169	7	284	43	36
6	2023	176	7	327	43	36
7	2024	182	7	371	43	36
8	2025	189	7	414	43	36
9	2026	196	7	457	43	36
10	2027	203	7	500	43	36

Tabla F3

Banano: Determinación del Precio por Tonelada

Año	Valor FOB nacional (millones US\$)	Volumen (toneladas)	Precio por tonelada (US\$)
2017	149	230,811	644

Nota. Adaptado de “Estadísticas y Estudios: Boletines por Número de Cuadro: Régimen Aduanero de Exportación: Exportación Definitiva, Principales Subpartidas Nacionales por Categoría de Producto, 2000 - 2017 (Valor FOB en Miles de US\$),” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2018a, recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/informes/boletines/cuadro_61.xls; y de “Estadísticas y Estudios: Boletines por Número de Cuadro: Régimen Aduanero de Exportación: Exportación Definitiva, Principales Subpartidas Nacionales por Categoría de Producto, 2000 - 2017 (Peso Bruto en Toneladas),” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2018b, recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/informes/boletines/cuadro_63.xls

Según la Tabla F4 se muestra el crecimiento anual de las exportaciones y los factores requeridos para la producción del banano, donde al 2027 se estimó exportar 500 millones de dólares, para lo cual, considerando la producción promedio por hectárea que asciende a 27 toneladas, se requerirá 28,772 hectáreas cultivadas.

Tabla F4

Banano: Determinación de la Cantidad (Toneladas) y la Extensión Requerida (Hectáreas) para la Producción Proyectada

Año	Ventas proyectadas (millones US\$)	Precio por tonelada (US\$)	Cantidad (toneladas)	Producción por hectárea (toneladas)	Extensión requerida (hectáreas)
2018	141	644	219,371	27	8,125
2019	155	644	240,743	27	8,916
2020	198	644	307,755	27	11,398
2021	241	644	374,768	27	13,880
2022	284	644	441,780	27	16,362
2023	327	644	508,793	27	18,844
2024	371	644	575,805	27	21,326
2025	414	644	642,818	27	23,808
2026	457	644	709,830	27	26,290
2027	500	644	776,843	27	28,772

Apéndice G: Industria del Mango

Para la proyección de las ventas 2018 al 2027 se tomó como referencia las ventas históricas de los últimos seis años, los cuales se muestran en la Figura G1 para los años 2012 al 2016 y para el 2017 se consideró la información del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) (MINCETUR, 2017a). En la Tabla G1 se muestra la Regresión lineal.

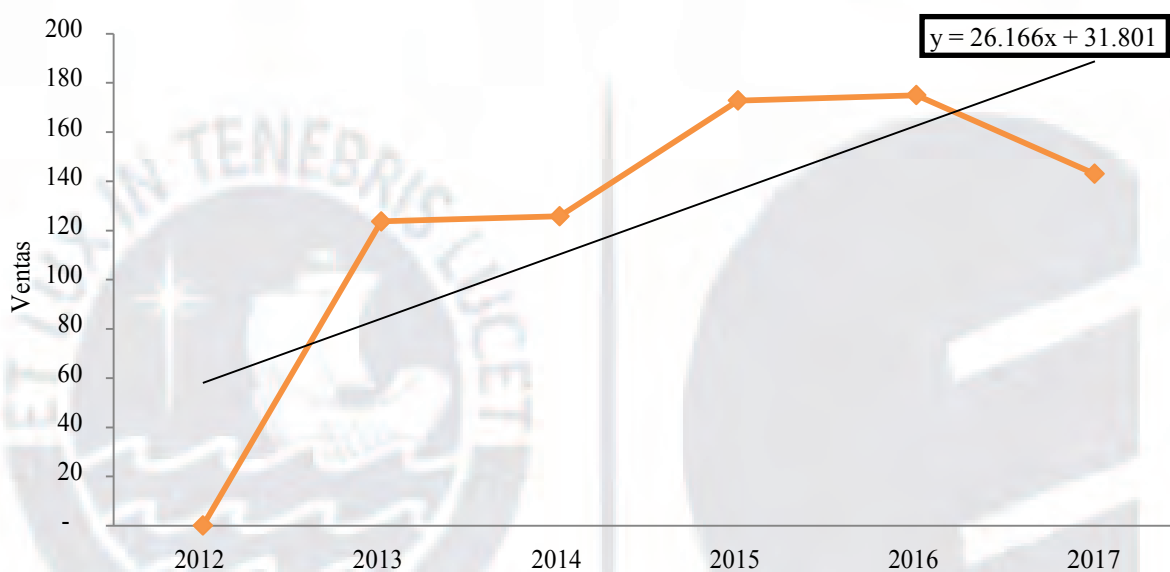


Figura G1. Evolución histórica del 2012 al 2017 de la venta del mango (Millones de US\$).

Tabla G1

Matriz de la Regresión Lineal para la Proyección de Venta Futura del Mango

N° (X)	Año	Ventas (millones US\$) (Y)	X factor promedio (X-Xpromedio)	Y factor promedio (Y-Ypromedio)	X factor promedio* Y factor promedio	X factor promedio ² (X-Xpromedio) ²
1	2012		-2.50	-123	308	6.25
2	2013	124	-1.50	0	-0	2.25
3	2014	126	-0.50	2	-1	0.25
4	2015	173	0.50	49	25	0.25
5	2016	175	1.50	52	77	2.25
6	2017	143	2.50	20	49	6.25
<i>Xpromedio:</i>		<i>Ypromedio:</i>		<i>Suma</i>		<i>Suma</i>
3.50		123		458		18

Como muestra la Tabla G2, se concluye que el crecimiento de la región en los próximos 10 años sin plan estratégico será de 53% y con la implementación del presente plan estratégico el crecimiento estimado será de 285% el cual es significativamente mayor.

Tabla G2

Mango: Proyección de Crecimiento Sin Plan Estratégico y Con Plan Estratégico (Millones US\$)

Cantidad (años)	Año	Sin PEA		Con PEA		Diferencia
		Ventas	Incremento	Ventas	Incremento	
0	2017	143		143		
1	2018	150	7	150	7	
2	2019	158	8	166	15	8
3	2020	166	8	214	48	40
4	2021	173	8	262	48	40
5	2022	181	8	310	48	40
6	2023	189	8	358	48	40
7	2024	196	8	406	48	40
8	2025	204	8	454	48	40
9	2026	212	8	502	48	40
10	2027	219	8	550	48	40

Tabla G3

Mango: Determinación del Precio por Tonelada

Año	Valor FOB nacional (millones US\$)	Volumen (toneladas)	Precio por tonelada (US\$)
2017	192	179,152	1,070

Nota. Adaptado de “Estadísticas y Estudios: Boletines por Número de Cuadro: Régimen Aduanero de Exportación: Exportación Definitiva, Principales Subpartidas Nacionales por Categoría de Producto, 2000 - 2017 (Valor FOB en Miles de US\$),” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2018a, recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/informes/boletines/cuadro_61.xls; y de “Estadísticas y Estudios: Boletines por Número de Cuadro: Régimen Aduanero de Exportación: Exportación Definitiva, Principales Subpartidas Nacionales por Categoría de Producto, 2000 - 2017 (Peso Bruto en Toneladas),” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2018b, recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/informes/boletines/cuadro_63.xls

Según la Tabla G4 se muestra el crecimiento anual de las exportaciones y los factores requeridos para la producción del mango, donde al 2027 se estimó exportar 550 millones de dólares, para lo cual, considerando la producción promedio por hectárea que asciende a 10 toneladas, se requerirá 51,381 hectáreas cultivadas.

Tabla G4

Mango: Determinación de la Cantidad (Toneladas) y la Extensión Requerida (Hectáreas) para la Producción Proyectada

Año	Ventas proyectadas (millones US\$)	Precio por tonelada (US\$)	Cantidad (toneladas)	Producción por hectárea (toneladas)	Extensión requerida (hectáreas)
2018	173	1,070	161,583	10	16,158
2019	201	1,070	188,052	10	18,805
2020	245	1,070	228,771	10	22,877
2021	288	1,070	269,490	10	26,949
2022	332	1,070	310,210	10	31,021
2023	376	1,070	350,929	10	35,093
2024	419	1,070	391,648	10	39,165
2025	463	1,070	432,368	10	43,237
2026	506	1,070	473,087	10	47,309
2027	550	1,070	513,806	10	51,381

Apéndice H: Industria de la Uva

Para la proyección de las ventas 2018 al 2027 se tomó como referencia las ventas históricas de los últimos 10 años, los cuales se muestran en la Figura H1 en conjunto con la información del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) En la Tabla H1 se muestra la Regresión lineal. (MINCETUR, 2017a).

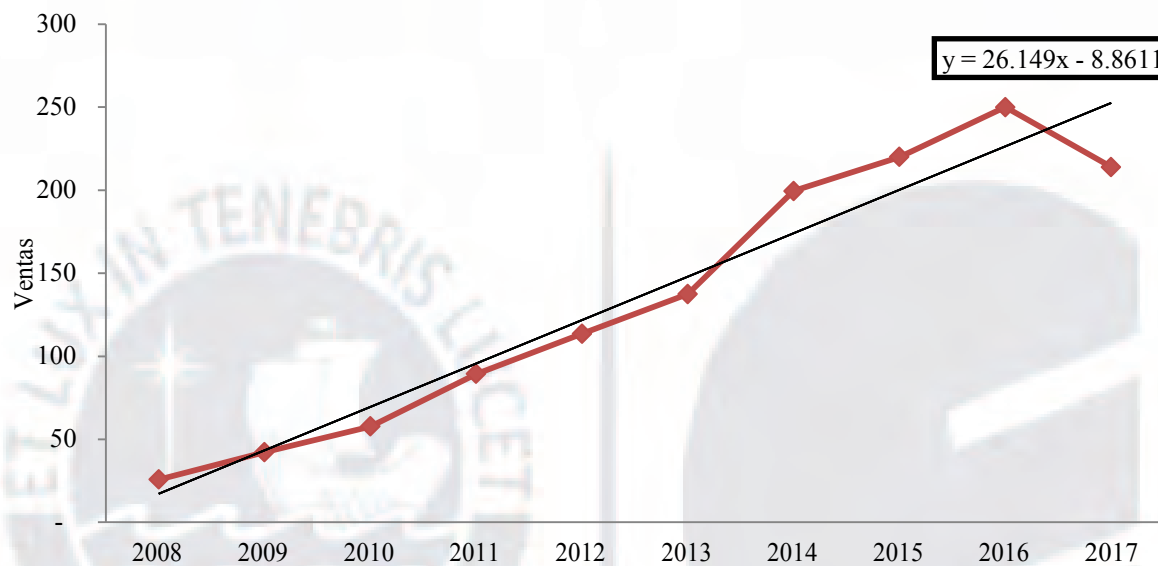


Figura H1. Evolución histórica del 2012 al 2017 de la venta de la uva (Millones de US\$).

Tabla H1

Matriz de la Regresión Lineal para la Proyección de Venta Futura de la Uva

N° (X)	Año	Ventas (millones US\$) (Y)	X factor promedio (X-Xpromedio)	Y factor promedio (Y-Ypromedio)	X factor promedio* Y factor promedio	X factor promedio ² (X-Xpromedio) ²
1	2008	26	-4.50	-109.20	491.42	20.25
2	2009	42	-3.50	-92.76	324.65	12.25
3	2010	58	-2.50	-77.24	193.11	6.25
4	2011	89	-1.50	-45.59	68.39	2.25
5	2012	114	-0.50	-21.39	10.70	0.25
6	2013	137	0.50	2.50	1.25	0.25
7	2014	200	1.50	64.56	96.84	2.25
8	2015	220	2.50	85.04	212.60	6.25
9	2016	250	3.50	115.04	402.65	12.25
10	2017	214	4.50	79.04	355.69	20.25
<i>Xpromedio:</i>		<i>Ypromedio:</i>		<i>Suma</i>	<i>Suma</i>	
5.50		135		2,157	82.50	

Como muestra la Tabla H2, se concluye que el crecimiento de la región en los próximos 10 años sin plan estratégico será de 72% y con la implementación del presente plan estratégico el crecimiento estimado será de 227% el cual es significativamente mayor.

Tabla H2

Uva: Proyección de Crecimiento Sin Plan Estratégico y Con Plan Estratégico (Millones US\$)

Cantidad (años)	Año	Sin PEA		Con PEA		Diferencia
		Ventas	Incremento	Ventas	Incremento	
0	2017	214		214		
1	2018	224	10	224	10	
2	2019	240	16	256	32	32
3	2020	256	16	312	55	55
4	2021	272	16	367	55	95
5	2022	288	16	423	55	134
6	2023	305	16	478	55	174
7	2024	321	16	534	55	213
8	2025	337	16	589	55	252
9	2026	353	16	645	55	292
10	2027	369	16	700	55	331

Tabla H3

Uva: Determinación del Precio por Tonelada

Año	Valor FOB nacional (millones US\$)	Volumen (toneladas)	Precio por tonelada (US\$)
2017	653	306,986	2,129

Nota. Adaptado de “Estadísticas y Estudios: Boletines por Número de Cuadro: Régimen Aduanero de Exportación: Exportación Definitiva, Principales Subpartidas Nacionales por Categoría de Producto, 2000 - 2017 (Valor FOB en Miles de US\$),” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2018a, recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/informes/boletines/cuadro_61.xls; y de “Estadísticas y Estudios: Boletines por Número de Cuadro: Régimen Aduanero de Exportación: Exportación Definitiva, Principales Subpartidas Nacionales por Categoría de Producto, 2000 - 2017 (Peso Bruto en Toneladas),” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2018b, recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/informes/boletines/cuadro_63.xls

Según la Tabla H4 se muestra el crecimiento anual de las exportaciones y los factores requeridos para la producción de la uva, donde al 2027 se estimó exportar 700 millones de dólares, para lo cual, considerando la producción promedio por hectárea que asciende a 47.9 toneladas, se requerirá 6,865 hectáreas cultivadas.

Tabla H4

Uva: Determinación de la Cantidad (Toneladas) y la Extensión Requerida (Hectáreas) para la Producción Proyectada

Año	Ventas proyectadas (millones US\$)	Precio por tonelada (US\$)	Cantidad (toneladas)	Producción por hectárea (toneladas)	Extensión requerida (hectáreas)
2017	214	2,129	100,536	47.9	2,099
2018	224	2,129	105,130	47.9	2,195
2019	256	2,129	120,303	47.9	2,512
2020	312	2,129	146,372	47.9	3,056
2021	367	2,129	172,441	47.9	3,600
2022	423	2,129	198,510	47.9	4,144
2023	478	2,129	224,579	47.9	4,689
2024	534	2,129	250,648	47.9	5,233
2025	589	2,129	276,718	47.9	5,777
2026	645	2,129	302,787	47.9	6,321
2027	700	2,129	328,856	47.9	6,865

La uva es de la familia vitaceae, es una planta perenne con cosechas anuales, produce a partir del tercer año de instalada, requiere de un clima tropical y subtropical, con clima de 7° a 24°C y humedad relativa de 70% a 80%; se reproduce vía sexual (semillas) o asexual (estacas, acodos e injertos). Perú produce uva durante todo el año y la mejor venta comercial está entre diciembre a marzo debido a que en esta época los principales productores carecen mayoritariamente de este producto; las principales variedades son: Italia, Cardenal, River, Quebranta, Thopson-sin semilla y Flame-sin semilla (Agrobanco, 2008), también existe otras variedades como: Alfonso Lavalett, Borgoña, Italia nacional, Palestina, Red Globe, Rosada sin pepa y Sultanina nacional (MINAGRI, 2017b); por tanto, la existencia de muchas

variedades genera un beneficio conjunto para el productor y cliente, para el productor, porque les permite ampliar su oferta, también los clientes son favorecidos porque a mayor variedad tendrán más opciones de elegir la uva de su preferencia.

Según el MINAGRI y el SENAMHI (2015), los estadios de crecimiento son:

1. Hinchazón de yemas, las yemas empiezan a aumentar de tamaño, las hojuelas (brácteas) que los cubre se separan ligeramente y aparecen hojas más delegadas y finas;
2. Apertura de yemas, debido a un mayor crecimiento, las hojuelas que cubren las yemas se separan;
3. Aparición del amento, aparece el amento (inflorescencia) y alcanza cerca de 5 cm de largo;
4. Floración, se abren las pequeñas flores;
5. Fructificación, aparecen los frutos (2.5 mm); y
6. Maduración, las uvas alcanzan el color y sabor típico de la variedad observada.

Meses	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Estados fenológicos	Ciclo Vegetativo											
	Reposo invernal	Crecimiento de los órganos vegetativos				Agostamiento				Reposo invernal		
	Lloros	Desborre				Parada crecimiento					Caída de hojas	
	Ciclo Reproductivo											
			Crecimiento de los órganos reproductores					Maduración				
					Floración		Envero	Madurez				
Temperatura optima (°C)	20 - 25	20 - 25		20 - 25		20 - 25		20 - 25		20 - 25		20 - 25
Temperatura critica (°C)	< 10 a 28 >	< 10 a 28 >		< 10 a 28 >		< 10 a 28 >		< 10 a 28 >		< 10 a 28 >		< 10 a 28 >
Humedad optima (%)	65 - 70	65 - 70		65 - 70		65 - 70		65 - 70		65 - 70		65 - 70
Déficit hídrico	Tolerante	Tolerante		Sensible		Sensible		Sensible		Tolerante		Tolerante
Periodo vegetativo	120	181		242		303		365		61		92
Periodo por fase (días)	28	61		61		61		62		61		31

Figura H2. Ciclo vegetativo y reproductivo de uva variedad Red Globe.

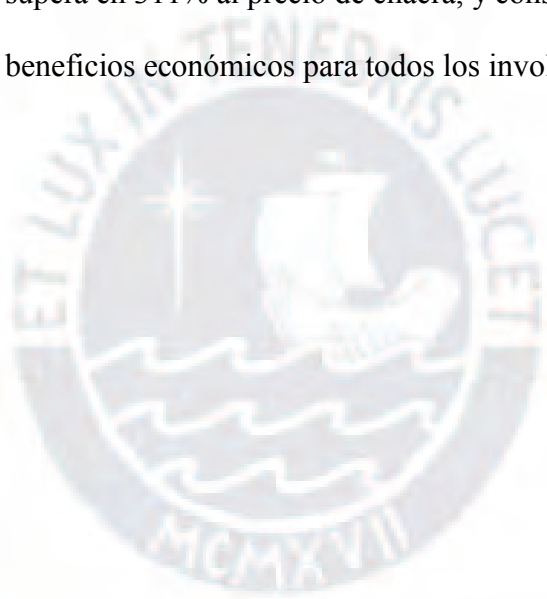
Adaptado de “Cartilla No06: Condiciones Agroclimáticas del Cultivo de Vid.”, por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), s.f., p. 2. Lima, Perú: Autor.

Según la FAO (como se citó en el MINAGRI, 2017b), el 2014 la producción de uva a nivel mundial ascendió a 74,499.9 mil toneladas, siendo el primero China con una participación de 17.0%, segundo Estados Unidos (EEUU) con 9.6%, tercero Italia con 9.3%, entre otros y Perú ocupa el puesto 24 con una participación de 0.7%; respecto a productividad por hectárea a nivel mundial Perú ocupa el tercer lugar con 21.5 toneladas, superado solo por Egipto con 22.1 toneladas e India con 21.7 toneladas, pero por superficie cosechada se ubica en el puesto 30. A nivel del estado peruano, la producción de uva al 2016 asciende a 690 mil toneladas, de los cuales el 40.3% produce Piura, seguido por Ica con 32.6%, luego Lima con 10.6% entre otros, respecto a la producción por hectárea, es liderada por Piura con 47.9 toneladas que duplica el promedio nacional que es de 24.6 toneladas, seguido por Arequipa con 21.0 toneladas, luego Ica con 20.2 toneladas; dentro del ámbito de la región Piura las provincias productoras son Piura con una participación de 64.5%, Sullana con 21.7% y Morropón con 13.8% (MINAGRI, 2017b).

A nivel mundial la exportación de uva al 2016 ascendió a 4,411.3 mil toneladas, de los cuales el primer lugar ocupa Chile con una participación de 16.0%, segundo Italia con 10.9%, tercero EEUU con 8.8%, cuarto Sudáfrica con 6.9%, quinto Perú con 6.5%, entre otros. A nivel mundial las importaciones en el mismo periodo ascendieron a 4,242.2 mil toneladas, situando en el primer lugar a EEUU con una participación de 13.1%, seguido por Alemania con 7.7%, Países Bajos con 6.7%, Reino Unido con 6.5%, China con 6%, entre otros. En Perú la producción anual de uva fresca creció sostenidamente de 196.6 mil toneladas en 2007 a 690 mil toneladas en 2016, de este último se exportó 285.6 mil toneladas que equivale a 646.3 millones de dólares americanos; el 2016 se exportó a 40 países, siendo el principal destino EEUU con una participación de 29% (83.6 mil toneladas), segundo Holanda con 13%, tercero Hong Kong con 11%, cuarto China con 10%, entre otros; finalmente Perú en las importaciones totales de EEUU tiene una participación de 15%, de

Hong Kong 13% y China 11%. Por tanto, las exportaciones peruanas están diversificadas y lo cual es favorable y permitirá mitigar las eventuales contingencias (MINAGRI, 2017b).

Al 2016 dentro de la estructura de comercialización, la variedad Red Globe tiene una participación de 40%, Alfonso Lavalett 27%, Italia nacional 20%, Borgoña 4%, Rosada sin pepa 4%, Sultanina nacional 2% y otras 3%; asimismo el precio en chacra fue de 2.40 soles por kilo (MINAGRI, 2017b). Por lo tanto, tomando en consideración la cantidad y el valor exportado, en el mercado extranjero se vende el kilo de uva a 2.26 dólares americanos, el cual supera en 311% al precio de chacra, y consecuentemente genera mayor rentabilidad y beneficios económicos para todos los involucrados de la cadena productiva.



Apéndice I: Industria del Arándano

Para la proyección de las ventas 2018 al 2027 se tomó como referencia las ventas históricas de los últimos tres años de la Figura II y se consideró la información de Aduanas (como se citó en “Seis Regiones Impulsan,” 2016). En la Tabla II se muestra la Regresión lineal.

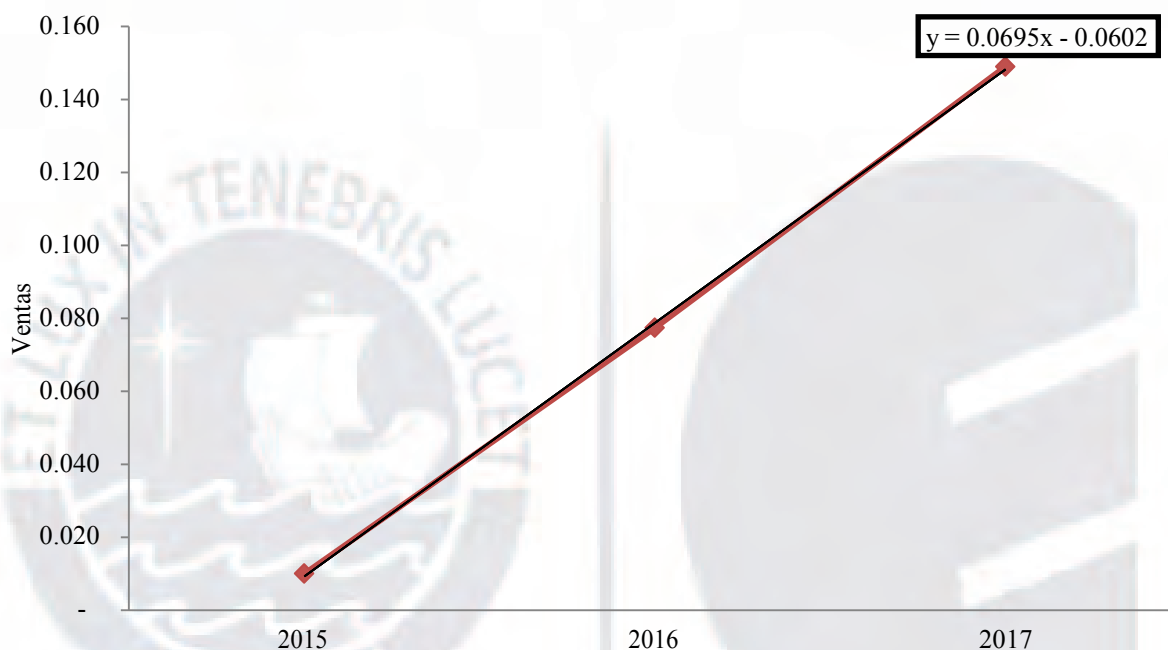


Figura II. Evolución histórica del 2012 al 2017 de la venta del arándano (millones US\$).

Tabla II

Matriz de la Regresión Lineal para la Proyección de Venta Futura del Arándano

N° (X)	Año	Ventas (millones US\$) (Y)	X factor promedio (X-Xpromedio)	Y factor promedio (Y-Ypromedio)	X factor promedio* Y factor promedio	X factor promedio ² (X-Xpromedio) ²
1	2015	0.010	-1.00	-0.07	0.07	1.00
2	2016	0.077	-	-0.00		
3	2017	0.149	1.00	0.07	0.07	1.00
<i>Xpromedio :</i>		<i>Ypromedio:</i>			<i>Suma</i>	<i>Suma</i>
2.00		0.08			0.14	2.00

Como muestra la Tabla I2, se concluye que el crecimiento de la región en los próximos 10 años sin plan estratégico será de 15,233% y con la implementación del presente plan estratégico el crecimiento estimado será de 166,567% el cual es significativamente mayor.

Tabla I2

*Arándano: Proyección de Crecimiento Sin Plan Estratégico y Con Plan Estratégico**(Millones US\$)*

Cantidad (años)	Año	Sin PEA		Con PEA		Diferencia
		Ventas	Incremento	Ventas	Incremento	
0	2017	0.15		0.15		
1	2018	4.22	4.07	4.22	4.07	
2	2019	6.29	2.07	15.51	11.29	9
3	2020	8.36	2.07	44.82	29.31	36
4	2021	10.43	2.07	74.13	29.31	64
5	2022	12.50	2.07	103.44	29.31	91
6	2023	14.57	2.07	132.75	29.31	118
7	2024	16.63	2.07	162.06	29.31	145
8	2025	18.70	2.07	191.38	29.31	173
9	2026	20.77	2.07	220.69	29.31	200
10	2027	22.84	2.07	250.00	29.31	227

Tabla I3

Arándano: Determinación del Precio por Tonelada

Año	Valor FOB nacional (millones US\$)	Volumen (toneladas)	Precio por tonelada (US\$)
2017	362	54,943	6,582

Nota. Adaptado de “Estadísticas y Estudios: Boletines por Número de Cuadro: Régimen Aduanero de Exportación: Exportación Definitiva, Principales Subpartidas Nacionales por Categoría de Producto, 2000 - 2017 (Valor FOB en Miles de US\$),” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2018a, recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/informes/boletines/cuadro_61.xls; y de “Estadísticas y Estudios: Boletines por Número de Cuadro: Régimen Aduanero de Exportación: Exportación Definitiva, Principales Subpartidas Nacionales por Categoría de Producto, 2000 - 2017 (Peso Bruto en Toneladas),” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2018b, recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/informes/boletines/cuadro_63.xls

Según la Tabla I4 se muestra el crecimiento anual de las exportaciones y los factores requeridos para la producción del arándano, donde al 2027 se estimó exportar 250 millones de dólares, para lo cual, considerando la producción promedio por hectárea que asciende a 18 toneladas, se requerirá 2,110 hectáreas cultivadas.

Tabla I4

Arándano: Determinación de la Cantidad (Toneladas) y Extensión Requerida (Hectáreas) para la Producción Proyectada

Año	Ventas proyectadas (millones US\$)	Precio por tonelada (US\$)	Cantidad (toneladas)	Producción por hectárea (toneladas)	Extensión requerida (hectáreas)
2017	0.15	6,582	23	18	1
2018	4.22	6,582	641	18	36
2019	15.51	6,582	2,356	18	131
2020	44.82	6,582	6,809	18	378
2021	74.13	6,582	11,263	18	626
2022	103.44	6,582	15,717	18	873
2023	132.75	6,582	20,170	18	1,121
2024	162.06	6,582	24,624	18	1,368
2025	191.38	6,582	29,078	18	1,615
2026	220.69	6,582	33,531	18	1,863
2027	250	6,582	37,985	18	2,110

Apéndice J: Industria del Turismo

Para la proyección de las ventas 2018 al 2027 se tomó como referencia los arribos de extranjero de los últimos siete años que se referencia en la Figura J1 y se consideró la información del PROMPERÚ (2017a). En la Tabla J1 se muestra la Regresión lineal.

Tabla J1

Gasto Promedio por Turista Extranjero (US\$)

Concepto	Turistas de Latinoamérica	Gasto promedio	Gasto de participación (%)	Promedio ponderado
Latinoamérica	1'496,770	506	59	301
Norteamérica	406,963	1705	16	276
Europa	455,736	1525	18	276
Asia y Oceanía	157,530	2123	6	133
Total	2'516,999	5,859	100	986

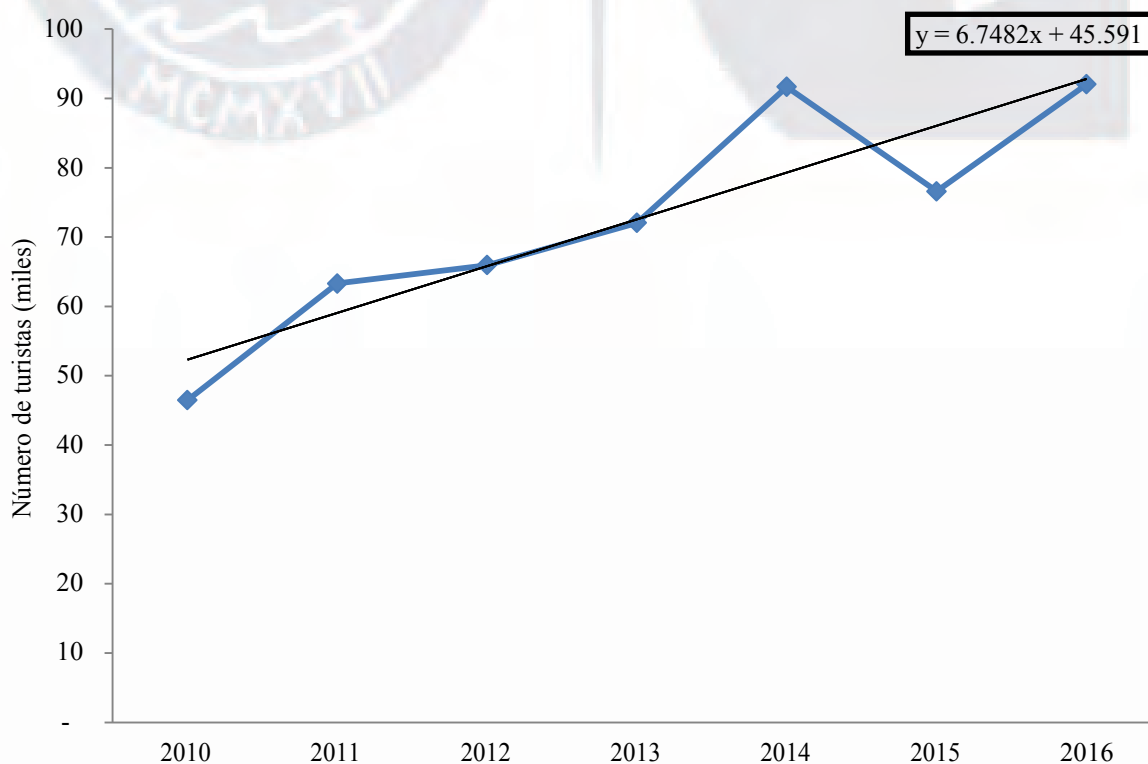


Figura J1. Evolución histórica de arribo de turistas.

Tabla J2

Matriz de la Regresión Lineal para la Proyección de Gastos de Turista del Extranjero en

Piura

N° (X)	Año	Ingresos de turismo (millones US\$) (Y)	X factor promedio (X-Xpromedio)	Y factor promedio (Y-Ypromedio)	X factor promedio* Y factor promedio	X factor promedio ² (X- Xpromedio) ²
1	2010	46	-3.00	-26.11	78.34	9.00
2	2011	63	-2.00	-9.28	18.56	4.00
3	2012	66	-1.00	-6.62	6.62	1.00
4	2013	72		-0.53		
5	2014	92	1.00	19.08	19.08	1.00
6	2015	77	2.00	4.01	8.01	4.00
7	2016	92	3.00	19.45	58.34	9.00
<i>Xpromedio:</i>		<i>Ypromedio:</i>			<i>Suma</i>	<i>Suma</i>
4.00		74			255	28.00

Tabla J3

Turismo: Proyección de Crecimiento Sin Plan Estratégico y Con Plan Estratégico (Millones US\$)

Cantidad (años)	Año	Sin PEA		Con PEA		Diferencia
		Ingreso en turismo	Incremento	Ingreso en turismo	Incremento	
0	2017	86		86		
1	2018	89	3	92	6	3
2	2019	92	3	115	23	23
3	2020	95	3	138	23	43
4	2021	99	3	161	23	63
5	2022	102	3	184	23	83
6	2023	105	3	208	23	103
7	2024	108	3	231	23	122
8	2025	112	3	254	23	142
9	2026	115	3	277	23	162
10	2027	118	3	300	23	182

Como muestra la Tabla J3, se concluye que el crecimiento de la región en los próximos 10 años sin plan estratégico será de 28% y con la implementación del presente plan estratégico el crecimiento estimado será de 251% el cual es significativamente mayor.

Tabla J4

Turismo: Determinación del Número de Turistas

Año	Ingreso (millones US\$)	Gasto promedio por turista (US\$)	Número de turistas proyectados
2017	86	986	86,830
2018	92	986	93,421
2019	115	986	116,863
2020	138	986	140,304
2021	161	986	163,745
2022	184	986	187,187
2023	208	986	210,628
2024	231	986	234,069
2025	254	986	257,511
2026	277	986	280,952
2027	300	986	304,393

Según la Tabla 116 se muestra el crecimiento anual del número de los turistas a la región Piura que será de 304,393 generando así 300 millones de dólares.

Apéndice K: Índice de Progreso Social Regional

La estimación se realizó tomando como base el Índice de Progreso Social Regional del 2017 (CENTRUM Católica, 2017a). Para ello se consideró que implementando el presente plan estratégico la tendencia será creciente tal como se muestra en las Tablas K1 y K2.

Tabla K1

Método Aritmético: Análisis de Crecimiento del Índice de Progreso Social Regional de Piura

Año	IPS	IPS actual - IPS anterior	Tiempo (años)	Razón de crecimiento	Razón ponderada (r)
2016	58.15				
2017	58.40	0.25	1.00	0.25	1.66

Tabla K2

Proyección de Crecimiento del Índice de Progreso Social Regional de Piura

Año	Tiempo (años)	IPSRP
2017	0	58
2018	1	60
2019	2	62
2020	3	63
2021	4	65
2022	5	67
2023	6	68
2024	7	70
2025	8	72
2026	9	73
2027	10	75

Apéndice L: Resumen de Evolución de los OLP al 2027

A continuación se muestra la diferencia en el total de ingresos para la región Piura en las industrias del banano, mango, uva, arándano y turismo sin implementación del presente plan estratégico y con implementación del presente plan estratégico (ver Tabla L1).

Tabla L1

Resumen de Evolución de los OLP al 2027 (Millones US\$)

N°	Sector	Ingreso al 2017	Sin PEA		Con PEA	
			Ingreso al 2027	Incremento (%)	Ingreso al 2027	Incremento (%)
1	Banano	139	203	46	500	260
2	Mango	143	219	53	550	285
3	Uva	214	369	72	700	227
4	Arándano	0.15	23	15,233	250	166,567
5	Turismo	137	118	-14	300	119
	Total	582	932		2,300	

Apéndice M: Análisis de PBI Per Cápita

Al tipo de cambio de 3.30 se convirtió los ingresos generados por los OLP a nuevos soles con la finalidad de hallar el estimado del Valor Agregado Bruto per cápita, donde al 2027 será 19,059 nuevos soles incrementándose en 8,339 millones, que equivale a 78%, con respecto al 2017 (ver Tabla M1).

Tabla M1

Piura: Proyección de Valor Agregado Bruto Per Cápita Con Plan Estratégico Regional (Millones S/)

Actividad	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Agricultura, ganadería, caza, y silvicultura	2,002	2,138	2,415	3,044	3,682	4,332	4,969	5,669	6,261	6,965	7,781
Pesca y acuicultura	471	493	516	540	565	591	619	648	678	710	743
Extracción de petróleo, gas, y minerales	2,305	2,336	2,368	2,401	2,434	2,467	2,501	2,535	2,570	2,605	2,641
Manufactura	2,785	2,858	2,932	3,008	3,086	3,166	3,248	3,333	3,419	3,508	3,599
Electricidad, gas, y agua	335	355	375	397	419	444	469	496	525	555	587
Construcción	1,516	1,655	1,806	1,971	2,152	2,348	2,563	2,797	3,053	3,332	3,637
Comercio	2,760	2,921	3,090	3,270	3,460	3,662	3,875	4,100	4,338	4,591	4,858
Transporte, almacén., correo, y mensajería	1,447	1,534	1,626	1,724	1,827	1,937	2,053	2,176	2,307	2,446	2,592
Alojamiento y restaurantes	476	505	537	570	605	642	681	723	768	815	865
Telecomunicaciones y otros servicios de información	716	802	898	1,006	1,128	1,263	1,415	1,585	1,776	1,990	2,229
Administración pública y Defensa	1,219	1,302	1,390	1,484	1,584	1,691	1,806	1,928	2,059	2,198	2,346
Otros servicios	4,047	4,259	4,494	4,795	5,108	5,434	5,774	6,129	6,498	6,884	7,286
Total valor agregado bruto con PEA	20,079	21,157	22,448	24,208	26,050	27,978	29,974	32,120	34,253	36,598	39,164
Población	1'873,024	1'887,210	1'906,769	1'926,065	1'945,115	1'963,983	1'982,644	2'001,074	2'019,248	2'037,202	2'054,954
PBI per cápita	10,720	11,211	11,773	12,569	13,392	14,246	15,118	16,052	16,963	17,965	19,059