

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Plan 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:

Hugo Quispe Cisneros

Lizbeth Rodríguez Solís

Lisette Torres Canales

Aníbal Velásquez Echenique

Asesor: Ricardo Pino Jordán

Santiago de Surco, diciembre del 2015

Agradecimientos

A Dios por darnos la fortaleza, protección y guiar nuestro camino durante la experiencia del MBA.

A nuestro asesor Sr. Ricardo Pino por la disponibilidad y orientación académica para cerrar esta última etapa.

A nuestros profesores y compañeros del MBA 74 por compartir sus experiencias y principalmente recibir su amistad.

A los Directivos de nuestros centros laborales Primax, Antamina, Kuresa y Yobel SCM por los permisos para concretar exitosamente nuestra experiencia académica.



Dedicatorias

A Flor y Karla por el tiempo sacrificado; a mis padres por el camino marcado.

Hugo Quispe Cisneros

A mis padres, Eloy y Silvia; hermanos, familiares y amigos.

Lizbeth Rodríguez Solís

Para mis padres y hermanos que siempre me apoyan y animan a seguir creciendo personal y profesionalmente.

Lisette Torres Canales

A Dios, mi esposa María Soledad, papá Adolfo, mamá Abundia, hermanas Yanet y Jenny, familiares y amigos por los consejos, apoyo y motivación para salir adelante.

Aníbal Velásquez Echenique

Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico tiene como finalidad impulsar el desarrollo económico y social de la región Piura al año 2025, mediante el planteamiento de iniciativas sostenibles en el uso racional de los recursos naturales y la preservación del medio ambiente. Para obtener este resultado, se han propuesto los objetivos de corto plazo, los objetivos de largo plazo y las estrategias que buscan consolidar los clústeres productivos en los sectores económicos con mayor potencial de la región: agroindustria, pesca, acuicultura, minería no metálica, y turismo; soportándose en los nuevos centros de innovación tecnológica (CITE), los cuales compartirán el conocimiento y las mejores prácticas para elevar la productividad de estas industrias.

Por otro lado, es de interés regional el aumento de la capacidad energética de la región Piura, para ello se han desarrollado nuevas alternativas de fuentes de energía como son: la energía eólica e hidráulica. Asimismo, en la infraestructura de carreteras, se ha enfatizado en la construcción de vías departamentales y vecinales, lo que permitirá la optimización de los factores productivos y la reducción de los costos logísticos en la región. Cabe resaltar que la región Piura tiene una ventaja comparativa en infraestructura logística (puertos, carreteras y aeropuertos), lo cual le permitirá el incremento de las operaciones comerciales, no sólo con las regiones de la zona norte, sino también con los países vecinos.

El desarrollo económico que alcanzará la región Piura, a través de sus actividades de interés como: agroindustria, pesca, acuicultura, minería no metálica, y turismo, generarán para la población nuevos puestos de trabajo. Sin embargo, es necesario que se gestione el talento humano, lo cual contribuirá a mejorar los índices de educación, salud y acceso a servicios básicos. De esta forma, se incluirá a toda la población de Piura en el crecimiento y desarrollo económico de la región, dando como resultado una sociedad próspera y competitiva.

Abstract

This strategic plan is intended to promote economic and social development in Piura region, considering a deadline 2025 year, using the approach of sustainable initiatives in the rational use of natural resources and the preservation of the environment. To achieve this result, short-term goals, long term objectives and strategies seeking to consolidate productive clusters in economic sectors with the greatest potential in the region have been proposed: agro-industry, fishing, aquaculture, non-metallic mining, and tourism; supporting on the new centers of innovation in technology (CITE), which will share knowledge and best practices to raise productivity of these industries.

On the other hand, the increase of the energy capacity in Piura is a regional interest, for that reason new alternative energy sources have been developed such as: wind and hydro energy. Also in the road infrastructure, it has emphasized in the construction of departmental and local roads, which will allow the optimization of production factors and the reduction of logistics costs in the region. It should be noted that the Piura region has a comparative advantage in logistics infrastructure (ports, roads and airports), which allow the increase of commercial transactions, not only with the regions of the north of Perú, but also with neighboring countries.

The economic development that will be reached by the region Piura, through its activities as: agro-industry, fishing, aquaculture, mining not metallic, and tourism, will generate new jobs. However, it is necessary to manage the human talent, which will help improve the indices of education, health and access to basic services. In this way, it will be included the entire population of Piura on growth and economic development of the region, resulting in a thriving and competitive society.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	x
Proceso Estratégico Versión General	xi
Capítulo I: Situación General de la Región Piura	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	13
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	14
2.1 Visión.....	15
2.2 Misión.....	15
2.3 Valores.....	16
2.4 Código de Ética.....	17
2.5 Conclusiones.....	18
Capítulo III: Evaluación Externa	19
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	19
3.1.1 Intereses nacionales.....	19
3.1.2 Potencial nacional.....	21
3.1.3 Principios cardinales.....	28
3.1.4 Influencia del análisis en la región Piura.....	32
3.2 Análisis Competitivo del País.....	32
3.2.1 Condiciones de los factores.....	34
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	36
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	36
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	37
3.2.5 Influencia del análisis en la región Piura.....	38

3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	38
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	38
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	44
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	51
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	53
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	55
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	56
3.5	Región Piura y sus Competidores.....	56
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	61
3.5.2	Poder de negociación de los compradores.....	62
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	63
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	64
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	64
3.6	La región Piura y sus Referentes.....	65
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	70
3.8	Conclusiones.....	71
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		75
4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	75
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	75
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	78
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	89
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	96
4.1.5	Recursos humanos (H).....	100
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	106
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	107

4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	111
4.3	Conclusiones.....	111
Capítulo V: Intereses de la Región Piura y Objetivos de Largo Plazo.....		113
5.1	Intereses de la Región Piura	113
5.2	Potencial de la Región Piura.....	116
5.3	Principios Cardinales de la Región Piura	125
5.4	Matriz de Intereses de la Región Piura.....	130
5.5	Objetivos de Largo Plazo	131
5.6	Conclusiones.....	132
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....		134
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	134
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	134
6.3	Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	138
6.4	Matriz Interna Externa (MIE).....	141
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	142
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	143
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	143
6.8	Matriz de Rumelt (MR)	144
6.9	Matriz de Ética (ME).....	145
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	146
6.11	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	147
6.12	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	147
6.13	Conclusiones.....	153
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....		154
7.1	Objetivos de Corto Plazo.....	154

7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	154
7.3	Políticas de cada Estrategia	163
7.4	Estructura Organizacional de la Región Piura.....	163
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	167
7.6	Recursos Humano y Motivación	167
7.7	Gestión del Cambio	168
7.8	Conclusiones.....	169
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....		171
8.1	Perspectivas de Control	171
8.1.1	Aprendizaje interno	171
8.1.2	Procesos.....	172
8.1.3	Clientes.....	172
8.1.4	Financiera	172
8.2	Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	173
8.3	Conclusiones.....	173
Capítulo IX: Competitividad de la Región Piura.....		177
9.1	Análisis Competitivo de la Región Piura	177
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Piura.....	179
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Piura.....	181
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	186
9.5	Conclusiones.....	187
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....		189
10.1	Plan Estratégico Integral (PEI).....	189
10.2	Conclusiones Finales	189
10.3	Recomendaciones Finales.....	192

10.4 Futuro de la Región Piura.....	193
Referencias.....	198
Apéndice A: Infraestructura Vial del Perú al año 2012	226
Apéndice B: Movimiento de Carga en los Terminales Portuarios de Uso Público	227
Apéndice C: Organigrama actual del Gobierno Regional de Piura	228



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Características demográficas de la Región Piura al año 2014</i>	5
Tabla 2	<i>Región Piura: Valor Agregado Bruto 2013 (miles de nuevos soles)</i>	6
Tabla 3	<i>Región Piura: Producción industrial, según productos, 2000 - 2010 (TM)</i>	9
Tabla 4	<i>PEA ocupada y desempleo de la Región Piura 2004-2012 (porcentaje)</i>	10
Tabla 5	<i>Tasa neta de asistencia escolar de la población según grupo de edad y sexo</i> <i>2014-2010</i>	11
Tabla 6	<i>Población analfabeta de 15 y más años de edad y tasa de analfabetismo</i> <i>según provincia, 1993 y 2007</i>	11
Tabla 7	<i>Región Piura: Población en situación de pobreza, por provincia, año 2009</i>	12
Tabla 8	<i>Características de la Visión</i>	16
Tabla 9	<i>Características de la Misión</i>	16
Tabla 10	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú</i>	21
Tabla 11	<i>Ranking Mundial de Competitividad 2014, América del Sur</i>	33
Tabla 12	<i>Ranking Mundial de Competitividad 2014, Perú: Resultados por factores</i>	34
Tabla 13	<i>Producción fiscalizada de crudo (miles de barriles)</i>	46
Tabla 14	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	57
Tabla 15	<i>Matriz del Perfil de la Competitividad (MPC)</i>	73
Tabla 16	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	74
Tabla 17	<i>Región Piura: Flujo turístico nacional y extranjero, 2000 – 2010</i>	87
Tabla 18	<i>Red Vial Departamental de Piura, 2013 (expresado en km)</i>	94
Tabla 19	<i>Red Vial Vecinal del departamento de Piura, 2013 (expresado en km)</i>	95
Tabla 20	<i>Estado de Situación Financiera del Gobierno Regional de Piura 2012-2013</i>	98
Tabla 21	<i>Estado de Gestión del Gobierno Regional de Piura 2012-2013</i>	99

Tabla 22	<i>Avance de ejecución del Presupuesto de la Región Piura por fuente de financiamiento</i>	101
Tabla 23	<i>Transferencias Corrientes 2012-2014</i>	102
Tabla 24	<i>Región Piura: Población de 3 años o más, por sexo y nivel educativo alcanzado, según provincia, 2007</i>	103
Tabla 25	<i>Percepción de los agentes sobre los Factores Internos Determinantes del Desarrollo de los clústeres en el departamento de Piura</i>	110
Tabla 26	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	111
Tabla 27	<i>Indicadores de Gestión de Agua y Alcantarillado –EPS Grau</i>	118
Tabla 28	<i>Piura: Tipo de alumbrado en la Región Piura 2005</i>	119
Tabla 29	<i>Producción de electricidad y agua 2011-2012</i>	119
Tabla 30	<i>Naves recibidas por puerto a nivel nacional – 2013/2014</i>	122
Tabla 31	<i>Naves recibidas a nivel nacional según tipo de nave, 2014</i>	123
Tabla 32	<i>Matriz de Intereses de Piura</i>	131
Tabla 33	<i>Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	135
Tabla 34	<i>Matriz FODA</i>	136
Tabla 35	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	144
Tabla 36	<i>Matriz de Rumelt</i>	145
Tabla 37	<i>Matriz de Ética</i>	148
Tabla 38	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	149
Tabla 39	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	150
Tabla 40	<i>Matriz de Estrategias frente a OLP</i>	152
Tabla 41	<i>OLP, OCP, Acciones y Ejecutor Principal</i>	155
Tabla 42	<i>Políticas definidas para cada Estrategia</i>	164
Tabla 43	<i>Tablero de Control Integrado</i>	174

Tabla 44	<i>Índice de Competitividad Regional año 2010</i>	178
Tabla 45	<i>Plan Estratégico Integral de la Región Piura</i>	195
Tabla 46	<i>Infraestructura Vial según departamento, 2012</i>	226
Tabla 47	<i>Reporte movimiento de carga en los Terminales Portuarios de uso público, periodo enero a diciembre 2014/2013</i>	227



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Perú en cifras.....	1
<i>Figura 2.</i> Evolución del Producto Bruto Interno del Perú.....	3
<i>Figura 3.</i> Evolución del Índice de Precios al Consumidor (IPC).....	4
<i>Figura 4.</i> Mapa Político de la Región Piura.....	5
<i>Figura 5.</i> Valor Bruto de la Producción Agrícola, 2011.....	7
<i>Figura 6.</i> Relación entre IDH e inversión en I+D como porcentaje de su PBI.....	25
<i>Figura 7.</i> Teoría Tridimensional de la relación entre las regiones.....	113
<i>Figura 8.</i> Cuencas de los ríos Chira y Piura.....	120
<i>Figura 9.</i> Matriz PEYEA de la Región Piura.....	137
<i>Figura 10.</i> Matriz BCG de la Región Piura.....	141
<i>Figura 11.</i> Matriz Interna Externa.....	142
<i>Figura 12.</i> Matriz GE Región Piura.....	143
<i>Figura 13.</i> Organigrama propuesto para la Región Piura.....	169
<i>Figura 14.</i> Performance por variable del ICRP de la Región Piura.....	179
<i>Figura 15.</i> Representación gráfica de la Visión de la Región Piura al 2025.....	197
<i>Figura 16.</i> Organigrama de la región Piura.....	228

Proceso Estratégico Versión General

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

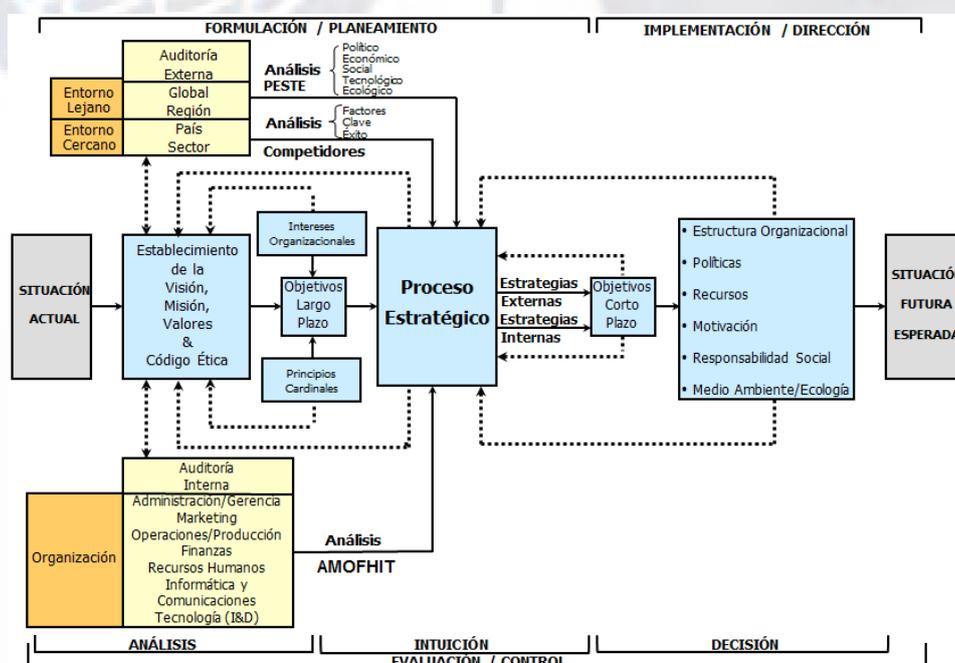


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (2da. Ed.), por F. A. D'Alessio, 2013 p. 11. México D. F., México: Pearson.

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

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

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

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

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

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

estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2013, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

Capítulo I: Situación General de la Región Piura

En este capítulo se describe la situación actual del Perú y de la región Piura mediante la lectura de los principales indicadores económicos, sociales, demográficos y hechos relevantes.

1.1 Situación General

Situación general del Perú. El Perú se encuentra ubicado en Sudamérica y tiene como países limítrofes a Ecuador y Colombia por el norte, Brasil y Bolivia por el este y Chile por el sur. Por el oeste limita con el Océano Pacífico. En la Figura 1 se muestra los principales datos socioeconómicos del Perú obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística e Informática.



Figura 1. Perú en cifras.

Tomado de "Perú en cifras," por el Instituto Nacional de Estadística (INEI), 2015. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>

Situación económica actual. En el año 2014, el Perú no tuvo el mismo crecimiento conseguido en años anteriores. Después de varios años de mostrar un crecimiento sobresaliente en la región, el país empieza a mostrar algunas cifras macroeconómicas de bajo crecimiento. Desde el año 2002, el Perú mostró de manera continua una balanza comercial positiva durante 11 años consecutivos hasta el año 2012. Para el año 2013, mostró un saldo a favor de sólo 257 millones de dólares y en el año 2014 un déficit de 1,480 millones de

dólares. El Perú no mostraba esta cifra negativa desde el año 2001 cuando la balanza comercial fue deficitaria en 179 millones de dólares americanos.

El principal motivo por el cual la balanza comercial ha sido negativa es la baja del precio de los metales a nivel internacional, originada por una menor demanda mundial; principalmente de la economía china, quien es el principal comprador de estos *commodities*. Las exportaciones peruanas siguen dependiendo en un alto porcentaje de los productos primarios y a pesar de que los productos con valor agregado muestran un crecimiento; aún es baja la participación de estos productos. Como consecuencia de lo antes mencionado, el Producto Bruto Interno (PBI) muestra una desaceleración constante en los últimos años. El PBI del año 2014 fue de 2.35%, siendo el más bajo en los últimos 11 años con excepción del año 2009 (ver Figura 2).

En el ámbito político, el año 2015 continúa siendo difícil para el gobierno de turno de Ollanta Humala. A la delicada situación económica, se suman los casos de corrupción en diversas entidades del estado; por ejemplo, 19 presidentes regionales deberán responder por 158 casos de corrupción. La aprobación a la gestión del presidente Ollanta Humala continúa descendiendo. Según la encuesta realizada por Pulso Perú en el mes de junio del año 2015, la aprobación del presidente Humala fue de solo 14%, la más baja de su periodo presidencial (Pulso Perú: se derrumba aprobación, 2015); mientras que la primera dama Nadine Heredia, sólo cuenta con una aprobación del 12%. La pareja presidencial viene enfrentado una serie de cuestionamientos como el financiamiento por parte del gobierno venezolano en la campaña presidencial, vínculos con personas denunciadas por corrupción como Martín Belaunde Lossio, entre otros, lo cual genera inestabilidad al actual gobierno. En el mes de julio del presente año se llevó a cabo la elección de la mesa directiva del Congreso de la República para el último año de gobierno del presidente Humala y el partido de gobierno no presentó

candidato debido al bajo consenso que tiene con la oposición, lo cual originó que pierda la presidencia del Congreso de la República.

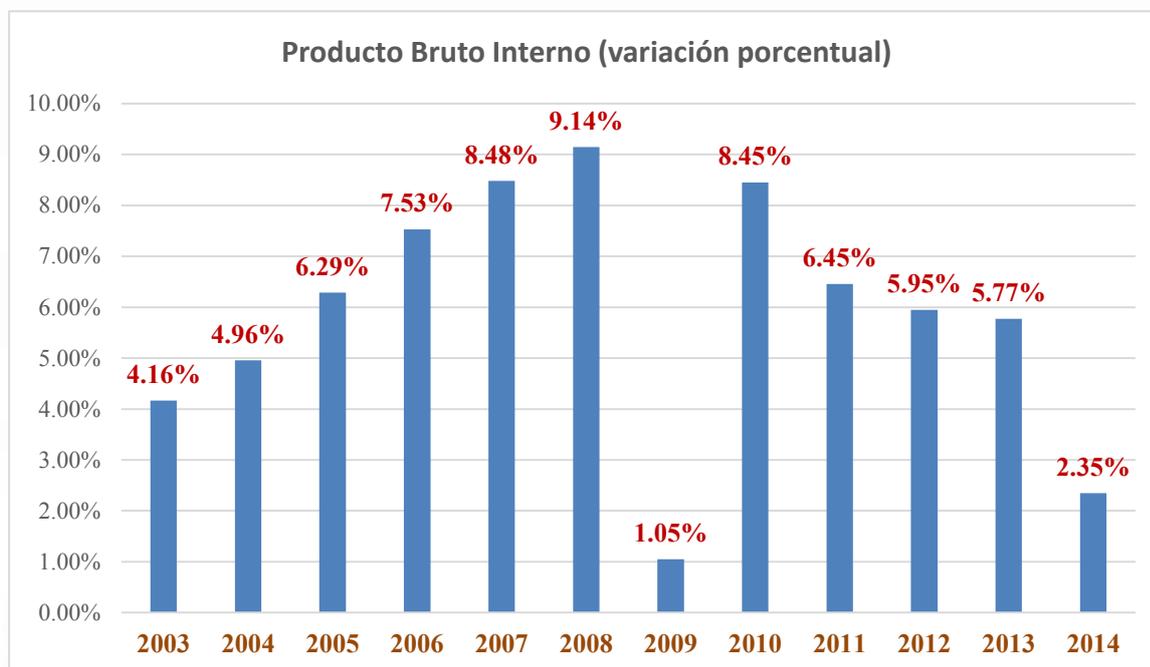


Figura 2. Evolución del Producto Bruto Interno del Perú. Tomado de “Producto bruto interno,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Piura, Perú: Autor.

Para el año 2014, la inflación fue de 3.25%, ligeramente superior al 2.80% propuesta como meta a inicios de ese año por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Con excepción del año 2008, año en que se registró una inflación de 5.79% anual debido a la crisis financiera de ese mismo año, la inflación se ha mantenido en un rango promedio a la región (ver Figura 3). El BCRP estima que la inflación a finales del año 2015 y 2016 será de 2.0% (BCRP, 2015a); sin embargo, se ha generado una tendencia a la alza del tipo de cambio del dólar, lo cual podría generar un incremento sustancial de la inflación.

Situación general de la región Piura. El territorio de la región Piura abarca las regiones geográficas de la costa y sierra del Perú y limita con el Océano Pacífico por el Este. Asimismo, colinda con las regiones de (a) Tumbes, (b) Cajamarca, y (c) Lambayeque. También limita por el norte con el vecino país de Ecuador. Cuenta con una superficie de 35,892 km², según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Está conformada

por ocho provincias (ver Figura 4), organizadas en 64 distritos. Las provincias de la región son: (a) Ayabaca, (b) Huancabamba, (c) Morropón, (d) Paita, (e) Piura, (f) Sechura, (g) Sullana, y (h) Talara.

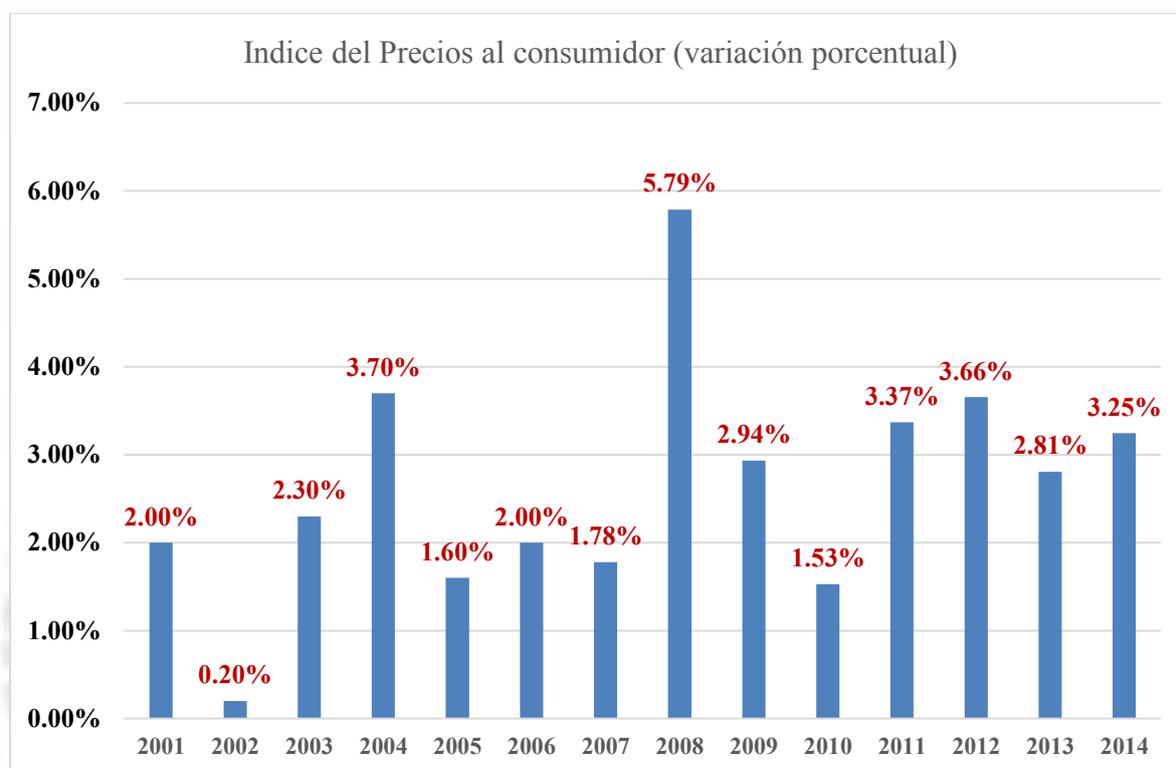


Figura 3. Evolución del Índice de Precios al Consumidor (IPC). Tomado de “Índice de precios al consumidor,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Piura, Perú: Autor.

La población de la región Piura representa el 5.9% de la población total del Perú según estimaciones del INEI para el año 2015, equivalente a 1'844,129 habitantes. El 51% de la población son mujeres y el 49% son hombres; 75% es población urbana y el 25% es rural (Cabrejos, 2015). Actualmente, es la tercera región más poblada del Perú, después de la región La Libertad.

En la Tabla 1 se muestra la población y densidad poblacional por provincias; siendo la provincia de Piura la más poblada con el 41.3% del total de la población de la región y a la vez la de mayor densidad poblacional. La provincia de Sechura es la de mayor extensión en la región Piura con 6,310 km² y a la vez la de menor densidad debido a que su geografía está compuesta principalmente por zonas desérticas.



Figura 4. Mapa Político de la Región Piura.

Tomado de “Información regional,” por el Gobierno Regional de Piura, 2015. Recuperado de <http://www.regionpiura.gob.pe/detalle.php?idpag=8&pagina=mappiura&vper=0&tit=18>

En el año 2013, la región Piura había contribuido con el 4.3% del Valor Agregado Bruto Nacional, equivalente a 17,695 millones de nuevos soles (Cuando al Valor Agregado Bruto se le añade los derechos de importación y los impuestos a los productos se obtiene el PBI, 2013). El crecimiento económico promedio entre los años 2008 y 2013 ha sido de 5.8% (BCRP, 2015b).

Tabla 1

Características demográficas de la Región Piura al año 2014

Región	Número de	Población		Superficie		Densidad
Provincia	distritos	Habitantes	%	km ²	%	Hab. / km ²
PIURA	64	1,829,496	100.0	35,892	100.0	51.0
PIURA	9	754,849	41.3	6,211	17.3	121.5
AYABACA	10	141,108	7.7	5,231	14.6	27.0
HUANCABAMBA	8	126,960	6.9	4,254	11.9	29.8
MORROPÓN	10	157,123	8.6	3,818	10.6	41.2
PAITA	7	127,496	7.0	1,784	5.0	71.5
SULLANA	8	314,969	17.2	5,424	15.1	58.1
TALARA	6	132,878	7.3	2,799	7.8	47.5
SECHURA	6	74,113	4.1	6,370	17.7	11.6

Nota. Tomado de “Estadísticas de población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

En la Tabla 2 se visualiza el Valor Agregado Bruto de la región Piura por actividades para el año 2013. En la estructura productiva departamental, la industria manufacturera tiene el mayor peso con el 15.7%, seguida del comercio con el 14.1%. En lo que respecta a la pesca el aporte es de sólo el 2.9%, pues este valor corresponde sólo a la extracción y no a la transformación o procesamiento de estos productos la cual está incluida en la manufactura. La actividad agrícola representa el 8.2% de la producción total. La Población Económicamente Activa (PEA) en 2012 fue 898,269 personas, donde el 31% pertenece al sector primario (agricultura, pesca y minería) y el 26.7% al sector servicios. (BCRP, 2015b).

Tabla 2

Región Piura: Valor Agregado Bruto 2013 (miles de nuevos soles)

Valores a precios constantes 2007

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento (%) promedio anual 2008-2013
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,451,266	8.2	5.0
Pesca y Acuicultura	514,155	2.9	6.9
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	2,283,195	12.9	0.6
Manufactura	2,786,380	15.7	4.1
Electricidad, Gas y Agua	266,672	1.5	4.4
Construcción	1,306,756	7.4	12.3
Comercio	2,502,653	14.1	7.9
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	1,262,476	7.1	7.4
Alojamiento y Restaurantes	403,382	2.3	7.4
Telecomunicaciones y otros servicios de información	463,111	2.6	12.3
Administración Pública y Defensa	979,808	5.5	7.4
Otros Servicios	3,475,955	19.6	6.2
Total Valor Agregado Bruto	17,695,809	100.0	5.8

Nota. Tomado de “Caracterización del departamento de Piura,” por el Banco Central de Reserva del Perú, sucursal Piura, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf>

Agricultura. La región Piura cuenta con el 4.5% del área agrícola nacional, lo cual representa 244 mil hectáreas de tierras de buena calidad y también es una de las regiones con mayor infraestructura de riego en el país, al contar con una capacidad de almacenamiento de más de 1,100 millones de metros cúbicos (MMC) de agua en sus dos represas principales (Poechos y San Lorenzo). Los principales cultivos tradicionales son el (a) arroz, (b) algodón,

(c) maíz, y (d) café, y lo no tradicionales son el (a) banano, (b) café orgánico, (c) limón, (d) mango, (e) menestras, (f) uva, (g) ají, (h) caña de azúcar para etanol, y (i) panela orgánica. La problemática de la pequeña agricultura está en su baja producción y productividad y su acceso asimétrico al mercado (Cabrejos, 2015). En la Figura 5 se observa que el arroz es el principal cultivo en valor bruto de producción al año 2011. Así mismo, existen otros productos cuyo valor bruto de producción se encuentran en crecimiento con altos márgenes de ganancia como el banano orgánico.

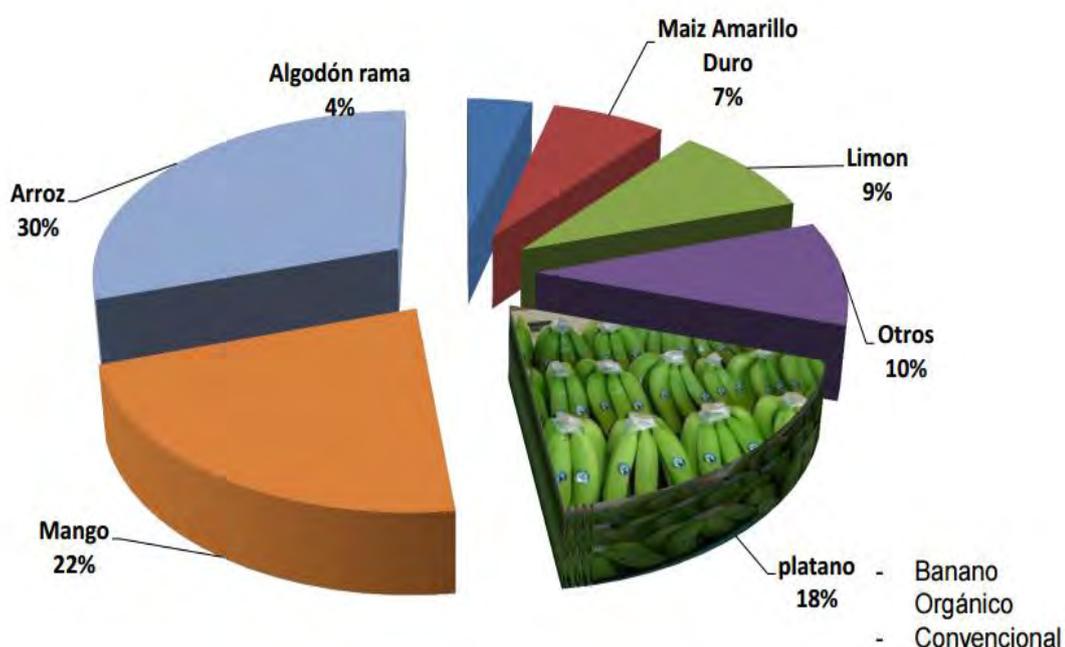


Figura 5. Valor Bruto de la Producción Agrícola, 2011

Tomado de "Estado situacional e importancia del banano orgánico en la región Piura," por el Gobierno Regional de Piura, Dirección regional de agricultura, 2013. Recuperado de <http://www.agropiura.gob.pe/sites/default/files/5.5%20Angel%20Garc%3%ADa%20Zaval%3%BA%20DRA%20-%20Estado%20situacional%20e%20importancia%20del%20banano%20org%3%A1nico%20en%20Piura.pdf>

Pesca. En el año 2013, el desembarque total de recursos hidrobiológicos en el Perú fue de 6 millones TM; de las cuales 4.7 millones de TM fue destinado para el consumo humano indirecto (principalmente harina de pescado) y 1,250 miles de TM para el consumo humano directo, utilizadas en: (a) enlatados, (b) congelados, (c) curado, y (d) fresco. Los puertos de la región Piura registran el 9.8% de los desembarques de total de recursos hidrobiológicos de Perú equivalente a 583 TM (Ministerio de la Producción, 2015a).

Las principales especies que se extraen en la región son: (a) anchoveta, (b) merluza, y (c) pota. La región era una zona productora de harina tradicionalmente; sin embargo, ahora está migrando a productos de mayor valor agregado como los congelados; siendo el congelado de pota uno de los de mayor producción en el país. En el caso de la producción de congelados a nivel nacional, resaltaron los puertos de Paita con 64,9 %, Callao con 9,6%, Ilo con 3,1%, y Caleta Cruz con 2,5 % (Ministerio de la Producción, 2015a). Los principales puertos pesqueros de la región Piura son: (a) Paita, (b) Bayóvar, y (c) Talara; los cuales en conjunto tienen cerca del 50% de los desembarques nacionales de pescados para consumo humano directo.

Manufactura. Este es el sector productivo que más aporta a la región con más del 15.7% del VAB para el año 2013. Las ramas industriales predominantes son (a) derivados pesqueros, (b) refinación de petróleo, (c) aceite refinado de pescado, (d) arroz, e (e) hilados de algodón. Se puede apreciar que las actividades manufactureras de la región están concentradas en el procesamiento primario de recursos naturales de la región (BCRP, 2015b). En la Tabla 3 se muestra la cantidad de producción por tipo de producto; siendo lo más relevante la caída de la producción de harina de pescado en el año 2000, la cual pasó de 230,178 TM a 34,852 TM en el año 2010 (INEI, 2011).

Minería y petróleo. La región Piura cuenta con varios proyectos mineros, en especial para recursos no metálicos como en la zona de Bayóvar, y para metálicos como el proyecto de cobre Rio Blanco. Actualmente la minería no metálica genera ingresos importantes para la región Piura. Por otro lado, la producción de hidrocarburos está vinculada a la región desde inicios del siglo XX, sin embargo la producción ha venido disminuyendo desde los años 70. En el año 1974 se logró la mayor producción llegando a 27'354,000 barriles de petróleo; llegando en el año 2010 ha producir tan solo 15'264,000 barriles de petróleo, según el Ministerio de Energía y Minas (INEI, 2011).

Tabla 3

Región Piura: Producción industrial, según productos, 2000 - 2010 (TM)

Productos	Años										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Sector Industrial											
Bebidas gaseosas ^{1/}	181,751	152,535	104,685	85,138	74,253	7,000	72,000	6,000	0	0	0
Hilados de algodón	4,758	4,476	4,464	4,738	4,969	5,263	5,148	5,129	9,129	11,106	12,170
Harina de pescado	230,178	206,002	190,716	264,329	221,762	121,934	79,105	102,801	72,027	60,310	34,852
Conserva de pescado	21,780	32,978	14,691	15,801	4,238	10,541	22,961	12,486	25,218	19,638	21,010
Aceite de pescado	29,413	26,870	24,855	34,488	28,928	15,905	22,369	34,241	19,175	29,269	16,274
Aceite esencial de limón ^{2/}	70,672	904	77	0	0	0	305	234	151	3,444	1,787
Aceites comestibles	25,646	29,646	34,601	34,650	27,761	29,180	30,338	31,170	29,997	18,519	18,923
Harina de Trigo	0	44,064	30,377	36,160	45,994	37,829	45,259	42,064	40,541	48,222	41,700

1/ Miles de cajas. 2/ En libras

Nota. Tomado de "Piura compendio estadístico 2011," por el Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI), 2011. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0997/Libro.pdf

Turismo. Uno de los principales atractivos turísticos de la región Piura son sus playas y su clima. Piura Posee un clima tropical y seco, con una temperatura promedio anual de 24° C, que en el verano llega a superar los 35°C. Sin embargo, la infraestructura hotelera aún no ha alcanzado el desarrollo necesario para poder recibir un mayor porcentaje de turistas extranjeros. El flujo de turistas extranjeros sólo es el 5% de la totalidad de los turistas que arriban a la región Piura y esa cifra se ha mantenido entre los años 2000 y 2010 (INEI, 2011).

Salud. La mayor desnutrición en niños menores de 5 años se presenta en las provincias de Ayabaca y Huancabamba en un 53.4% y 59.7% respectivamente; coincidentemente estas provincias con mayores índices de pobreza se encuentran más alejadas de la capital de región Piura. La tercera provincia con mayor desnutrición infantil es la de Sechura con 29.7% y la provincia de Talara es la menos afectada ya que sólo un 10.7%. Las razones de muerte en niños menores de cinco años en la región Piura en el año 2011 fueron: (a) desnutrición 5.2% (3.2% a nivel nacional), (b) infecciones respiratorias agudas en 23.7% (31,2% a nivel nacional), y (c) enfermedades diarreicas agudas 5.8% (5.1% a nivel nacional) (Cabrejos, 2015).

Empleo. El nivel de desempleo de la región Piura ha disminuido en los últimos años. En la Tabla 4 se aprecia esta mejora y la migración de la Población Económicamente Activa (PEA) del subempleo al empleo formal. Este último ha pasado de ser el 37.4% en el año 2004, a ser el 63.9% en el año 2012; de manera inversa el subempleo ha bajado hasta el 32.7% para el año 2012. El desempleo también es una cifra que ha disminuido de manera constante, llegando a ser solamente el 3.4% para el año 2012. La Tabla 4 fue elaborada por el Ministerio de Trabajo y Protección del Empleo con datos proyectados de la población sobre la base de los resultados del censo de población y vivienda al año 2007.

Tabla 4

PEA ocupada y desempleo de la Región Piura 2004-2012 (porcentaje)

Año	Desempleo 1/	Total	Subempleo		Empleo adecuado 4/	Total relativo	Total PEA
			por hora 2/	por ingresos 3/			
2004	5.2	57.4	7.5	49.9	37.4	100.0	777,693
2005	5.9	54.0	10.7	43.4	40.1	100.0	800,770
2006	6.0	49.7	10.6	39.1	44.3	100.0	810,846
2007	5.3	54.4	12.7	41.7	40.2	100.0	875,535
2008	5.4	47.8	10.0	37.8	46.9	100.0	859,903
2009	5.1	39.6	6.7	32.9	55.4	100.0	893,958
2010	4.6	37.8	7.7	30.1	57.6	100.0	900,990
2011	3.7	33.5	7.1	26.4	62.8	100.0	874,815
2012	3.4	32.7	5.8	26.9	63.9	100.0	898,269

1/ Se refiere a la PEA desocupada. Cifras referenciales con excepción de los años 2005, 2006, 2008 y 2011.

2/ Se refiere a la PEA ocupada con menos de 35 horas semanales, que desea trabajar horas adicionales y tiene disponibilidad para hacerlo. Cifras referenciales para los años 2005, 2006, 2007 y 2009.

3/ Se refiere a la PEA ocupada con 35 o más horas semanales cuyo ingreso es inferior al ingreso mínimo referencial (canasta mínima de consumo familiar / promedio de perceptores de ingresos laborales por hogar).

4/ Se refiere a la PEA ocupada que no es subempleado por horas ni subempleada por ingresos.

Nota. Tomado de “Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de vida y pobreza, continua 2004-12,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Piura/ENH/C09_ENH_Piura.pdf

Educación. Como se aprecia en la Tabla 5, la tasa de asistencia escolar se ha mantenido por encima del 91% en los niños de edad comprendida entre 6 y 11 años. Así mismo, se aprecia una mayor asistencia escolar de la población femenina, la cual llega a ser del 95.3% mientras que la asistencia escolar de la población masculina llega sólo al 88.4% para el mismo rango de edad.

Tabla 5

Tasa neta de asistencia escolar de la población según grupo de edad y sexo 2014-2010

(Porcentaje respecto al total de población de 6 a 11 y de 12 a 16 años de edad)

Grupo de Edad/Sexo	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
6 a 11 años de edad	91.8	97.0	92.7	93.3	91.2	95.3	91.4
Masculina	92.0	97.1	95.0	92.7	92.7	96.2	88.4
Femenina	91.6	97.0	90.2	94.0	89.4	94.4	95.3
12 a 16 años de edad	68.0	66.7	68.0	70.3	64.6	71.1	72.9
Masculina	72.3	65.1	73.3	69.7	67.1	71.2	72.5
Femenina	63.6	68.7	63.7	71.0	62.1	70.9	73.5

Nota. Tomado de “Piura compendio estadístico 2011,” por el Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI), 2011. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0997/Libro.pdf

En la Tabla 6 se aprecia que el nivel de analfabetismo en la población censada de más de 15 años se ha reducido del 16.3% en el año 1993 al 10.2% para el año 2007; siendo la población de las provincias de Ayabaca y Huancabamba las más afectadas.

Tabla 6

Población analfabeta de 15 y más años de edad y tasa de analfabetismo según provincia, 1993 y 2007

Sexo/área de residencia	Censo 1993		Censo 2007		Variación porcentual	
	Población analfabeta	Tasa de analfabetismo	Población analfabeta	Tasa de analfabetismo	Absoluto	%
Total	135,170	16.3	103,808	10.2	-31,362	76.8
PIURA	43,721	13.1	33,814	8.0	-9,907	77.3
AYABACA	22,773	31.6	16,742	25.7	-6,031	73.5
HUANCABAMBA	21,639	34.0	18,383	32.4	-3,256	85.0
MORROPÓN	20,970	22.3	14,813	15.9	-6,157	70.6
PAITA	5,126	11.3	4,003	5.8	-1,123	78.1
SULLANA	17,714	12.2	12,479	6.7	-5,235	70.4
TALARA	3,227	4.3	1,731	1.9	-1,496	53.6
SECHURA	0	0.0	1,843	4.8	1,843	0.0

Nota. Tomado de “Censos Nacionales de Población y Vivienda, 2003-2007,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Pobreza. La región Piura tenía un nivel de pobreza de 39.6% del total de su población al año 2009. Este porcentaje se incrementó hasta el 42.5% al año 2010. La provincia de Talara tiene un nivel de pobreza total de 22%, mientras que las provincias de Ayabaca y

Huancabamba son las más pobres con un 73.0% y 75.7% respectivamente. A su vez, en estas provincias se concentra el mayor nivel de pobreza extrema, superando el 38% d7 la población en ambos casos. Morropón es la tercera provincia con mayor porcentaje de pobreza (53.1%).

Coincidentemente estas tres provincias están situadas en la sierra de la región Piura, a diferencia de Talara que tiene el menor nivel de pobreza y está ubicada en la costa y cuenta con una importante actividad industrial y energética (ver Tabla 7).

Tabla 7

Región Piura: Población en situación de pobreza, por provincia, año 2009

Provincia	Población año 2009	Total de pobres	Pobre (%) Extremo	No Extremo	No Pobre (%)
PIURA	704,054	32.0	7.8	24.1	68.0
AYABACA	142,472	73.0	38.3	34.7	27.0
HUANCABAMBA	127,997	75.7	38.4	37.2	24.3
MORROPÓN	162,918	53.1	15.2	37.9	46.9
PAITA	115,786	31.6	5.1	26.5	68.4
SULLANA	301,450	34.6	7.1	27.4	65.4
TALARA	133,427	22.0	2.9	19.1	78.0
SECHURA	66,687	37.9	5.6	32.3	62.1
TOTAL	1,754,791	39.6	9.6	30.0	60.4

Nota. Tomado de "Piura compendio estadístico 2011," por el Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI), 2011. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0997/Libro.pdf

Economía y Finanzas. El departamento de estudios económicos sucursal Piura del Banco Central de Reserva del Perú (2015c) indicó que el crédito registró un aumento de 7.2 % interanual a diciembre del 2014, el cual significó un ritmo de crecimiento mayor al registrado en similar mes de 2013 (5.3%). El crédito en moneda nacional, creció en 8.3% interanual, mientras que el crédito en moneda extranjera aumentó 2.7%. Del total de créditos otorgados en la región Piura, tanto a empresas como a personas, el 80.9% fue otorgado en moneda nacional y el 19.1% en moneda extranjera. La tasa de morosidad registrada en noviembre de 2014 fue de 5.7%; incrementándose en 0.7 puntos porcentuales con respecto al mismo mes de 2013 (Banco Central de Reserva del Perú, 2015d). Este incremento de la tasa de morosidad encarecería el costo de los préstamos por la exposición a un mayor riesgo

1.2 Conclusiones

La situación económica y política del país no atraviesa su mejor momento, dado que las cifras macroeconómicas no son las de años anteriores, donde los altos precios de los metales colocaban al Perú como uno de los países más atractivos para invertir en la región. Sin embargo, el Perú aún se mantiene entre las economías más estables de Latinoamérica; a pesar de la incertidumbre generada por la baja del precio de los metales y la caída del precio del petróleo. En este escenario, la región Piura tiene el potencial para convertirse en un polo de desarrollo importante y atractivo para las inversiones privadas. La manufactura es parte importante de una cadena de producción que complementa las actividades primarias de la región como la pesca y la agricultura. Así mismo, los sectores mineros, hidrocarburos y turismo se proyectan como actividades con potencial de desarrollo en la región Piura.

Por otro lado, al interior de la región Piura se aprecia diferencias notorias entre las provincias de Talara y Sullana (costa) con respecto a las provincias de Ayabaca y Huancabamba (sierra), en cuanto a los índices de pobreza, desnutrición, educación, entre otros. Asimismo, son regiones que poseen mayor mano de obra no calificada y dedicada a actividades de menor valor agregado como la agricultura. El reto se encuentra en lograr que las actividades económicas que se desarrollen en las provincias más pobres sean más rentables y productivas, lo cual permitirá un desarrollo económico sostenible con mejoras directas en el Índice de Desarrollo Humano de la población.

Es allí donde se identifica la necesidad de contar con un plan estratégico que permitirá alcanzar a la región Piura la situación futura deseada. A través de la definición de estrategias y herramientas de control, lo cual incrementara la probabilidad de tener éxito. El futuro de la población de la región Piura no debe quedar en manos del destino, en el presente documento pretende demostrar que siguiendo un proceso estratégico con resultados comprobados se puede hacer gestión para mejorar las condiciones de la población de la región Piura.

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

En este capítulo se planteará la nueva misión, visión y código de ética de la región Piura en el largo plazo; que servirán como norte para desarrollar el plan estratégico en los siguientes capítulos y bajo el horizonte de diez años. Según D'Alessio (2013, p. 54), “la visión responde a la interrogante: ¿Qué quiere llegar a ser la región Piura en el largo plazo?”. El enfoque para establecerla debe ser con proyección, partiendo de una situación actual hacia una situación futura deseada del entorno y de la organización, en este caso, de la región Piura.

La ley orgánica de gobiernos regionales establece en su artículo N° 4 que la finalidad esencial de los gobiernos regionales es fomentar el desarrollo regional sostenible, promoviendo la inversión pública y privada, al igual que el empleo, garantizando el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes (Congreso de la República, 2002). Por lo tanto, el desarrollo que se pretenda alcanzar al establecer la visión de la región Piura, tiene que tomar en cuenta al poblador piurano.

La misión es el catalizador que permite que la trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización y lo que ésta *debe hacer bien* para tener éxito. (D'Alessio, 2013, p. 58). Ésta impulsa a la organización a llegar a la situación futura deseada y debe responder a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? Por lo tanto, se debe tomar en cuenta las actividades en que la región Piura posee ciertas fortalezas para poder establecer la misión.

Sin embargo, no sólo definiendo la visión y misión se tiene asegurado el éxito de la región; es por ello que se debe marcar las directrices que norman y guían la actuación de los miembros del Gobierno Regional mediante el código de ética. Por otro lado, la región Piura sólo cuenta con un decálogo de valores, el cual establece los lineamientos para la correcta toma de decisiones; más no con un código de ética.

Así como la región Piura, el resto de regiones han establecido su visión, misión y código de ética como base de su accionar y con el objetivo de obtener un alto desempeño en

términos de competitividad. Sin embargo, según la escuela de negocios CENTRUM Católica, a través del estudio de Índice de Competitividad Regional del Perú 2014 (ICRP) afirma que el desempeño alcanzado por las regiones es desigual y lento. A pesar de que cada una dispone de suficientes recursos económicos, sus autoridades de turno no tienen la capacidad para administrarlos ni para ejecutar inversiones en infraestructura pública, y otros proyectos que aseguren la sostenibilidad de la región. Los resultados del ICRP 2014 para la región Piura la ubican en el puesto onceavo, lo cual significa un descenso de tres posiciones con respecto al año 2010, causado principalmente por la escasa gestión estratégica de los recursos asignados y los niveles de corrupción de las gestiones regionales anteriores (CENTRUM, 2014).

2.1 Visión

La visión propuesta para la región Piura es la siguiente:

Al 2025, la región Piura alcanzará un alto crecimiento económico y social, soportado en la generación de productos y servicios con valor agregado, provenientes de las actividades de agroindustria, pesca y acuicultura, minería no metálica y turismo; involucrando a los sectores público y privado, preservando los recursos naturales y conservando el medio ambiente, para que sus habitantes alcancen un elevado desarrollo humano.

En la Tabla 8 se analiza la visión de la región Piura bajo los nuevos criterios de evaluación desarrollados por D'Alessio (2013, p. 56), dando como resultado que la visión propuesta cumple con los criterios exigidos.

2.2 Misión

La misión propuesta para la región Piura es la siguiente:

La región Piura ejecuta estrategias sostenibles y efectivas para alcanzar el desarrollo económico y social de la población, maximizando los resultados en las actividades económicas de agroindustria, pesca y acuicultura, minería no metálica y turismo; ofreciendo al mercado nacional y extranjero productos con valor agregado soportado en la productividad

de los sectores priorizados, preservando el medio ambiente y respetando los valores y código de ética.

Tabla 8

Características de la Visión

Crterios de evaluación	Calificación	Visión Propuesta
1 Ideología central	Sí	Al 2025, la región Piura alcanzará un alto crecimiento económico y social, soportado en la generación de productos y servicios con valor agregado, provenientes de las actividades de agroindustria, pesca y acuicultura, minería no metálica y turismo; involucrando a los sectores público y privado, preservando los recursos naturales y conservando el medio ambiente, para que sus habitantes alcancen un elevado desarrollo humano.
2 Visión de futuro	Sí	
3 Simple, clara	Sí	
4 Ambiciosa, realista	Sí	
5 Definida en tiempo	Sí	
6 Alcance geográfico	Sí	
7 Conocido por todos	Sí	
8 Permite crear sentido de urgencia	Sí	
9 Idea clara de adónde desea ir la organización	Sí	

En la Tabla 9 se analiza la misión propuesta para la región Piura bajo los nuevos criterios de evaluación desarrollados por D'Alessio (2013, p. 59).

Tabla 9

Características de la Misión

Crterios de evaluación	Calificación	Misión Propuesta
1 Clientes-consumidores	Sí	La región Piura La región Piura ejecuta estrategias sostenibles y efectivas para alcanzar el desarrollo económico y social de la población, maximizando los resultados en las actividades económicas de agroindustria, pesca y acuicultura, minería no metálica y turismo; ofreciendo al mercado nacional y extranjero productos con valor agregado soportado en la productividad de los sectores priorizados, preservando el medio ambiente y respetando los valores y código de ética.
2 Productos: bienes o servicios	Sí	
3 Mercados	Sí	
4 Tecnologías	Sí	
5 Objetivos de la organización	Sí	
6 Filosofía de la organización	Sí	
7 Autoconcepto de la organización	Sí	
8 Preocupación por la imagen	Sí	
9 Preocupación por los empleados	Sí	

2.3 Valores

Actualmente, la región Piura considera un decálogo de valores, el cual carece de un alcance específico y no define un patrón de actuación que guíe el proceso de toma de decisiones como lo señala D'Alessio (2013, p.61). Sin embargo, para encaminar estratégicamente el desarrollo de la región Piura se plantean los siguientes valores:

1. Integridad por parte de los funcionarios y servidores públicos, quienes deberán alinear sus acciones con sus principios y valores; siendo transparentes ante los ciudadanos, empresas y entes no gubernamentales.
2. Cooperación de los principales actores, donde la autoridad gestione en conjunto con los ciudadanos, los cuales manifestarán sus necesidades y colaborarán para el cumplimiento de los objetivos planteados por los funcionarios y servidores públicos.
3. Responsabilidad Social, muestra el compromiso de los funcionarios regionales y el empresariado para con la sociedad, mediante el cual se ejecute proyectos que preserven el medio ambiente y el entorno social favorable.
4. Innovación en la planificación y ejecución de proyectos por parte del Gobierno Regional de Piura; generándose puestos de trabajo y mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.
5. Sostenibilidad, en los proyectos y acciones a ejecutarse; cumpliendo con los objetivos a largo plazo y cuyos beneficios socio-económicos trascenderán a las futuras generaciones de la región.
6. Transparencia, de parte de las autoridades regionales para que desarrollen una gestión con claridad. Esto implica compartir información veraz con la población de la región y con el Gobierno Central.

2.4 Código de Ética

Para lograr alcanzar el plan estratégico de la región Piura, se plantean los siguientes lineamientos que establecerán las conductas deseadas.

1. Ser respetuosos de las normas y leyes, ser un ejemplo de integridad tanto para la sociedad como para la empresa privada.
2. Promover la participación transparente de los servidores públicos, y el involucramiento de la sociedad en la gestión pública, a través del manifiesto de su opinión.

3. Ser socialmente responsable, por lo cual el Gobierno Regional debe liderar el desarrollo sostenible y minimizar las externalidades negativas que generen las actividades industriales en la sociedad y el medioambiente.
4. Ser eficientes en el manejo sostenible de los recursos de la región Piura, planteando innovadoras propuestas que beneficien a todos los involucrados.

2.5 Conclusiones

En este capítulo se establecen la misión, visión, valores y código de ética de la región Piura, cuyo enfoque será el desarrollo sostenible del ciudadano piurano. Sobre la base de estos cimientos, se establecerán los objetivos de largo plazo y las estrategias que harán realidad la visión planteada al año 2025. El análisis realizado para establecer la misión y visión toma en cuenta lo establecido en la ley orgánica de gobiernos regionales, la cual resalta el ejercicio de los derechos y la igualdad de oportunidades para el poblador piurano. Por tanto, el desarrollo económico integral y sostenido que se plantea para la región Piura, tendrá como eje principal el desarrollo humano de su población.

Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo, se desarrolla la evaluación externa de la región Piura partiendo del análisis tridimensional de las naciones de Hartman (D'Alessio, 2013, p.93), con la finalidad de evaluar el impacto de los intereses nacionales, los factores de potencial nacional, y los principios cardinales del país en los planes de la región Piura. Se ha desarrollado un análisis competitivo del Perú, para conocer las ventajas comparativas con respecto a sus competidores y evaluar las carencias y fortalezas que comparte el país con la región Piura.

A nivel de región, se ha utilizado el análisis PESTE (Político, Económico, Social, Tecnológico, y Ecológico) para conocer las tendencias y eventos del entorno externo más relevantes que afectan a la región Piura, los mismos que se encuentran fuera de su control inmediato. El análisis PESTE revela las oportunidades y amenazas que afronta la región Piura, los cuales se presentan en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Así mismo, se ha identificado a los principales competidores de la región Piura con la finalidad de analizar su posicionamiento bajo el análisis de los principales factores claves de éxito necesarios para que la región logre su visión.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

La teoría tridimensional de las naciones evalúa: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional, y (c) los principios cardinales del Perú. D'Alessio señala:

Si los países y las organizaciones no planean estratégicamente, estarán trabajando con una óptica de corto plazo, tomando decisiones y acciones de rutina, no centrándose en el aspecto fundamental de los países y las organizaciones, que es administrar globalmente y mirando hacia adelante, es decir, el futuro. (D'Alessio, 2013, p.93).

3.1.1 Intereses nacionales.

D'Alessio mencionó la teoría de Hartmann (1957) refiriendo que los “intereses nacionales son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás

Estados. Estos pueden ser comunes u opuestos” (D’Alessio, 2013, p.89). Al respecto el Ministerio de Relaciones Exteriores (2015a), informo los intereses nacionales del Perú:

1. Defender la soberanía e integridad territorial, incluido el dominio marítimo y aéreo, y nuestros intereses en la Antártida.
2. Profundizar los vínculos con los países de la región, con énfasis en los países vecinos.
3. Promover el flujo de inversiones hacia el Perú y desde el Perú hacia América Latina, apoyando la internacionalización de la empresa peruana y velando por la protección de los intereses económicos del país en la región. Asimismo, motivar el interés de los turistas latinoamericanos en el Perú como destino turístico diverso, conjuntamente con las instituciones nacionales pertinentes en el sector empresarial.
4. Profundizar la relación con los Estados Unidos y Canadá a la luz de nuestras prioridades e intereses nacionales y regionales.
5. Consolidar la relación político-diplomática con la Unión Europea y profundizar nuestras relaciones con Japón, China, Corea del Sur e India y países de la cuenca del Pacífico.
6. Reforzar y ampliar los vínculos de cooperación política, económica, comercial y de inversiones con los países del Golfo, Medio Oriente y África.
7. Promover las inversiones extranjeras, apoyar la internacionalización de la empresa peruana y promover el turismo receptivo hacia el Perú.
8. Optimizar el uso de los esquemas de cooperación internacional, técnica y financiera no reembolsable, bilateral y multilateral, en función de la política nacional de desarrollo, con énfasis a la ciencia y tecnología y programas que promuevan la inclusión social.
9. Defender y proteger el patrimonio cultural e inmaterial, en el ámbito bilateral y multilateral, en coordinación con las autoridades competentes.

Sobre la base de estos objetivos, se plasman los lineamientos para la inserción del país en el mundo y en los mercados internacionales. D’Alessio mencionó la teoría de

“Nuechterlein (1973) quien clasificó estos intereses en cuatro niveles: (a) supervivencia, (b) vitales, (c) Importantes, y (d) Periféricos” (D’Alessio, 2013, p. 89). En la Tabla 10 se muestra la Matriz de Intereses Nacionales del Perú, por ejemplo con respecto al interés de defensa de la soberanía se clasifico en el nivel de supervivencia; la existencia del país depende de ello. Además, es un interés del tipo opuesto debido a su imposibilidad de acuerdos o alianzas.

Tabla 10

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú

Interés Nacional	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
1. Defensa de la soberanía		** Chile, Ecuador	*Colombia *Bolivia *Brasil	
2. Ampliar los vínculos de cooperación política, económica, comercial y de inversiones.		*China, Estados Unidos	*Unión Europea *Brasil	**Chile
3. Incrementar oferta de productos con valor agregado.			*Bolivia, Colombia *Ecuador	
4. Desarrollar programas de inclusión social.		*Estados Unidos	*Argentina, Uruguay, Chile *Brasil, Ecuador, Colombia	
5. Protección y preservación del medio ambiente.		*China, Estados Unidos	*Corea *Brasil *Japón	**Chile

Nota. * Interés común. ** Interés opuesto.

3.1.2 Potencial nacional

A continuación, se analizarán los principales factores que determinan el potencial nacional: demográfico, geográfico, económico, tecnológico y científico, histórico, psicológico y sociológico, organizacional y administrativo, y militar.

Demográfico. La población estimada del Perú para el año 2015 es de 31'151,643 habitantes, incrementándose en 1.11% en promedio por año. El 50.10% del total de la población son hombres y 49.9% son mujeres (INEI, 2012). Siete departamentos albergan al 61,4% de la población peruana, siendo: (a) Lima (9 millones 541 mil habitantes), (b) La Libertad (1 millón 815 mil habitantes), (c) Piura (1 millón 814 mil habitantes), (d) Cajamarca

(1 millón 520 mil habitantes), (e) Puno (1 millón 390 mil habitantes), (f) Junín (1 millón 331 mil habitantes), y (g) Cusco (1 millón 301 mil habitantes).

La pirámide de la población de los años 2013 y 2021 muestra una tendencia al envejecimiento relativo de la población, aunque en términos absolutos la población joven y en edad de trabajar seguirá siendo la más numerosa. Además, se proyecta un incremento en la proporción de personas mayores, el cual crece en mayor velocidad que el global de la población, creciendo a un ritmo constante como consecuencia del incremento de la esperanza de vida en todas las edades. En resumen, cada vez será mayor la proporción de personas de cada generación que superen los 60 años (INEI, 2013a).

Desde el punto de vista demográfico, el futuro de las tendencias de crecimiento de la población joven, presenta opciones muy distintas a las del pasado y de la actualidad para este grupo poblacional. Entre 1980 y el año 2013, el número de jóvenes prácticamente se duplicó, pasó de 4 millones 774 mil 371 personas a 8 millones 283 mil 188 personas. Ello ha tenido implicancias en el sistema educativo, de salud, el mercado de trabajo, la demanda de viviendas e infraestructura básica, oportunidades recreativas, culturales, y de una gran variedad de actividades, bienes y servicios. En los últimos 10 años, la esperanza de vida al nacer en el Perú se ha incrementado en 2,5 años, debido a la mayor supervivencia de las personas, como resultado entre otras, a las mejoras en la atención de la salud, y el crecimiento económico que ha caracterizado al país (INEI, 2013a).

Geográfico. El Perú está ubicado en la parte occidental de América del Sur y limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. A la fecha el Perú ha finalizado la delimitación de sus fronteras marítimas y terrestres con los países limítrofes. Perú cuenta con la soberanía sobre 1'285,215 km² de terreno y 200 millas marinas del Océano Pacífico, así como 60 millones de hectáreas en la Antártida. Perú es uno de los 20 países más extensos del mundo, y dentro de América del Sur es considerado el tercer país más grande.

Según sus latitudes, Perú se puede dividir en: (a) Costa, (b) Sierra y (c) Selva. La zona costera ocupa el 11% del territorio peruano, y alberga al 52% de la población. Ésta posee cerca de 2,600 kilómetros de desiertos, playas y extensos valles. La Sierra ocupa el 30% del territorio peruano, alberga al 36% de la población y cuenta con la Cordillera de los Andes, la cual alcanza los 6,768 m.s.n.m. La Selva ocupa el 59% del territorio peruano, y alberga al 12% de la población. En esta región de vegetación tropical, donde radica la llamada Amazonía Peruana, se encuentran las más grandes Reservas Naturales del Perú (MINCETUR, 2015a).

Económico. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) redujo de 4.8% a 3.9% el estimado del crecimiento del PBI para el año 2015. Los sectores que sufrieron mayores recortes en sus estimados de expansión son minería e hidrocarburos de 5.6% a 4.2%, manufactura de 3.7% a 2.3%, y construcción de 5.7% a 1.9%. El BCRP mantuvo su proyección de crecimiento para pesca en 17.2%. Según Julio Velarde, Presidente del BCRP los sectores de pesca y minería sostendrían el crecimiento este año. Sin embargo, advirtió que el principal riesgo para la economía peruana es un fenómeno de El Niño de mayor intensidad a la esperada. Para el 2016, los estimados sobre el crecimiento del PBI también se han reducido. La economía peruana crecerá 5.3% y ya no 6.0%. (BCRP reduce estimado de crecimiento, 2015).

El crecimiento de la economía en los años 2015 y 2016 dependerá del buen comportamiento de la producción minera y del impacto económico positivo que obtengan las políticas monetarias y fiscales. Sin embargo, para que el Perú crezca a tasas superiores al cinco por ciento en los próximos años deberá implementar medidas para que mejore su productividad y competitividad (Fitch Ratings, 2015). Para el año 2015, el Perú presenta características macroeconómicas favorables, considerando la inflación con tendencia al rango

meta, un nivel alto de reservas internacionales (RIN) y un bajo nivel de deuda externa; así como el incremento del gasto público que impulsaría el crecimiento (Suclupe, 2015a).

Las reservas internacionales (RIN) alcanzaron los 61,194 millones de dólares hasta la segunda semana de mayo del año 2015, según reporte del BCRP. El nivel de reservas actual equivale al 30% del producto bruto interno (PBI) o su equivalente a 18 meses de importaciones. El Perú se encuentra entre las principales economías de la región con indicadores de respaldo financiero más altos, ello en función a las reservas internacionales netas acumuladas en los mejores años de flujo de capitales del país. Esto último demuestra la menor fragilidad de nuestro país a las volatilidades financieras internacionales. El ratio de reservas respecto al PBI del Perú representa dos veces lo mostrado por Chile y México hacia abril de este año (Las RIN mantienen tendencia creciente, 2015).

Tecnológico y científico. La inversión en Investigación y Desarrollo (I&D) es un factor muy importante para la ventaja competitiva de la nación y para el desarrollo de su capital humano. A pesar de ello, el Estado Peruano no se ha preocupado por ello, pues invierte en innovación empresarial, ciencia y tecnología poco más del 0.12% del Producto Bruto Interno (PBI), cuando en países latinoamericanos se invierte en promedio 1.75%. Sin embargo, para el 2016 se propone incrementar ésta a 0.7% del PBI (Perú invertirá, 2015). A nivel global, el Banco Mundial (2015) señaló que Israel invirtió 3.93% de su PBI en I&D el 2012, Japón invirtió el 3.39% de su PBI para el 2011, Estados Unidos invirtió 2.79% de su PBI en el 2012, Alemania el 2.92% el 2012 y Francia el 2012 invirtió el 2.26% de su PBI, entre otros.

Por otro lado, la relevancia social del indicador I+D está relacionado con el Índice de Desarrollo Humano (IDH), por la relación positiva que se genera entre ambos. Según la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana (2012) esta relación se explica por el conjunto de países que obtienen un mejor indicador de desarrollo humano,

realizan una mayor inversión en I+D como porcentaje del PBI. Se trata de un conjunto en equilibrio, debido a que su condición de países de economía avanzada genera comportamientos innovadores que se traducen en una demanda sostenida de conocimientos.

En la Figura 6, se muestra que países como Japón, Corea, Estados Unidos, Alemania, y otros países europeos, presentan una correlación clara un alto IDH y una alta inversión en I&D respecto de su PBI. Cabe resaltar que Perú realizará inversiones al 2016 para alcanzar el 0.7% del PBI en inversión I&D.

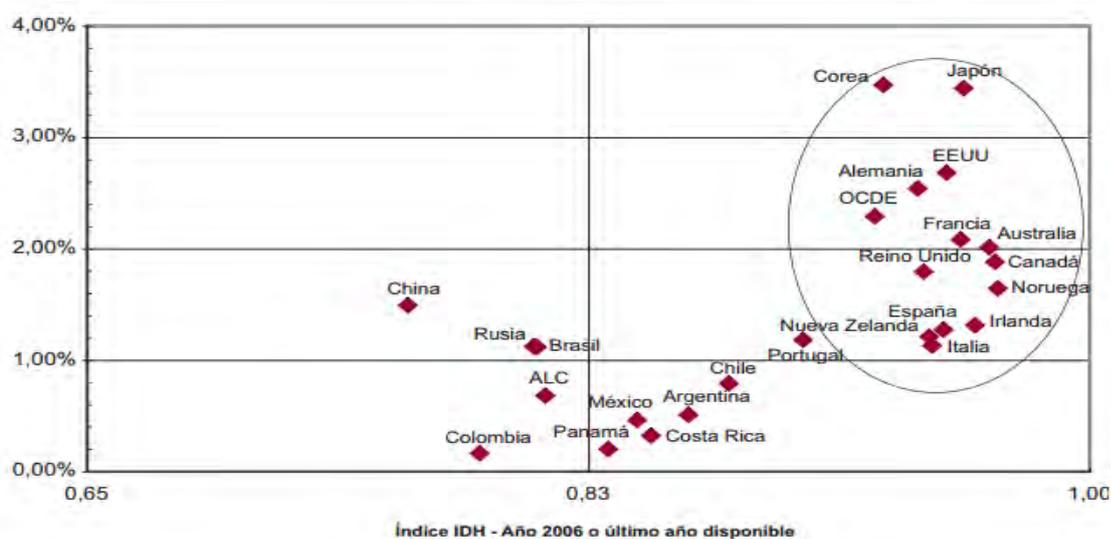


Figura 6. Relación entre IDH e inversión en I+D como porcentaje de su PBI. Tomado de “El Estado de la Ciencia: Principales Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericanos / Interamericanos”, por Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT), 2009. Recuperado el 20 de mayo de 2015, http://www.ricyt.org/biblioteca-sp-1864514149/doc_view/84-ec-2009-estado

Histórico, psicológico y sociológico. La historia del Perú durante la década de los ochenta se recuerda por la presencia de los grupos terroristas que causaron pánico y desolación en la sociedad a nivel nacional. Así mismo, parte de la población de la región Sierra y Selva migró hacia la ciudad formándose los primeros pueblos jóvenes. En la década del 90 gracias a la lucha frontal contra el terrorismo y aplicación de medidas efectivas del gobierno central se consiguió la pacificación.

En las últimas décadas, se han producido profundos cambios en la sociedad peruana, como la transformación de un país fundamentalmente rural a uno urbano. En simultáneo, la

cultura se encuentra más influenciada por lo que pasa en el mundo, debido al desarrollo de los medios de comunicación y a la globalización (Ministerio de Cultura, 2012).

El Perú es un país multicultural. Sin embargo, su historia revela una falta de reconocimiento de dicha diversidad cultural así como de discriminación y exclusiones diversas a los pueblos indígenas originarios, a la población afroperuana y a otras comunidades y colectivos que forman parte de la sociedad peruana. El Perú es también un país mestizo, fruto de todas las sangres. La interculturalidad no es ajena a los problemas de desigualdad, falta de participación y discriminación subsistentes en nuestra sociedad, vinculadas con la diferencia cultural y étnica (Ministerio de Cultura, 2012).

La población del Perú, es percibida como un pueblo creativo y laborioso, pero al mismo tiempo con una autoestima endeble y proclive a la corrupción, y también al conformismo. Mientras que las características positivas se observan como el resultado del esfuerzo de los propios habitantes de este país por superarse, las características de acomplejamiento y de corrupción se consideran como influidas por la herencia colonial de la historia del Perú (León, 2010).

Organizacional y administrativo. Debido a la situación de inestabilidad política, Eguiguren (2004) analizó la situación organizacional del Estado Peruano indicando que antes que una solución en el plano del diseño constitucional, se expresa y se resuelve según la composición política del Congreso y el grado de mayoría o minoría que el Gobierno ostente en éste; es decir, que lo decisivo termina siendo la actuación de las fuerzas políticas en la relación entre el gobierno y la oposición.

El gobierno peruano es unitario, representativo y descentralizado. Existen tres poderes independientes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) Poder Judicial. El Presidente Constitucional es el Sr. Ollanta Humala Tasso hasta el 28 de julio del 2016. El Poder

Ejecutivo consta del Presidente y dos Vice - Presidentes y el Poder Legislativo está constituido por un Parlamento Unicameral con 120 miembros (Estado Peruano, 2015).

Sobre la base de ello, se desprende que la actual crisis de representatividad de los partidos y el débil accionar de los movimientos políticos anula el avance en la consolidación institucional del régimen político.

Militar. El ranking de Global Firepower (GFP) sobre los ejércitos en el mundo ubica al Perú en el puesto 51, por debajo de Brasil, Chile y Argentina. El país cuenta con uno de los menores presupuestos en defensa de la región. En América Latina, se tiene a (a) México ubicado en el puesto 31, al destinar 7 mil millones de dólares americanos; (b) Chile, en el puesto 43, que inyecta 5 mil 483 millones de dólares americanos; (c) Argentina, en el escalafón 47, al invertir en defensa 4 mil 330 millones de dólares americanos; (d) Venezuela, en el puesto 62, con un aporte de 4 mil millones de dólares americanos; (e) Perú, en el lugar 51, con 2 mil 560 millones de dólares americanos; y (f) Ecuador en el número 72, con 2 mil 400 millones de dólares americanos. Por otro lado, el tener ejércitos con gran armamento no es directamente proporcional al uso que los países le dan (Perú tiene la cuarta mejor fuerza, 2015).

El Perú tiene delimitadas todas sus fronteras, pero la probabilidad de un conflicto armado con alguno de los países vecinos es latente. En el año 2014, se definió los límites marinos con Chile a través del veredicto de la corte de la Haya, el cual ya ha sido implementado a la fecha. Sin embargo, hay una controversia presentada por Chile por un área de tres hectáreas de tierra firme en la dirección del hito marino.

Por otro lado, el crecimiento económico de los últimos años, está a la par con el crecimiento de la delincuencia y los conflictos sociales. El apoyo de las fuerzas militares para controlar los hechos de violencia ha sido activo en los últimos años. A la fecha, existen zonas del Perú declaradas en emergencia, por reclamos de agrupaciones sociales que rechazan las

operaciones mineras. Por último, es poco probable que las fuerzas militares desaparezcan en el Perú, pues el país presenta abundancia en recursos naturales, y la escasez de alimentos y recursos en el mundo en las próximas décadas incrementaría el riesgo de iniciar un conflicto armado.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales permiten identificar las oportunidades y amenazas que el país tendrá que afrontar para lograr sus objetivos. Son cuatro los principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. D'Alessio (2013) afirmó que este principio se asienta en el hecho que la interacción entre dos Estados no es nunca bilateral, sino que existe una influencia de otras partes, las cuales están o no interesadas en que esta interacción se efectúe.

El Perú sostiene una fuerte relación con América del Norte, es así que el Ministerio de Relaciones Exteriores (2015b) afirmó que las relaciones que el Estado Peruano establece con los países de América del Norte están orientadas a propiciar esencialmente la promoción del crecimiento económico con igualdad e inclusión social, la lucha contra la pobreza, la corrupción y el combate contra el narcotráfico. A través de la Dirección de América del Norte se promueven y defienden los intereses y objetivos del Perú en el ámbito político-diplomático de las relaciones bilaterales con Canadá, Estados Unidos y México. La importancia de la relación con estos países se fortalece porque éstos albergan la mayor cantidad de peruanos en el extranjero, razón por la cual es necesaria una política migratoria y de protección de las comunidades peruanas.

Las relaciones entre Perú y América Central se fundamentan en principios como el compromiso con la democracia, el estado de derecho y la promoción de los derechos humanos. Estas relaciones se basan además en el interés recíproco para la suscripción de

Acuerdos de Libre Comercio, y la incorporación del Perú en el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) en calidad de Miembro Observador Regional (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015b). Este bloque centroamericano y peruano tiene similares intereses en el compromiso firme con la democracia, en las inversiones económicas y comerciales, en la lucha contra el narcotráfico, en el desarrollo de la educación, y en la conservación del medio ambiente.

Por otro lado, respecto al bloque de América del Sur, el Ministerio de Relaciones Exteriores (2015b) afirmó que Perú no sólo comparte con los demás países sudamericanos un espacio geográfico; sino también un pasado y cultura común. Además, este bloque está afectado por los mismos problemas y oportunidades de cara al complejo proceso de globalización. Por tanto, Perú y el resto de países de América del Sur tienen objetivos en común, como: (a) la gobernabilidad democrática, (b) el respeto por los derechos humanos, (c) la seguridad nacional, (d) la conservación del medio ambiente, (e) el crecimiento económico, y (f) la erradicación de la pobreza, entre otros.

En cuanto a las demás relaciones bilaterales de Perú, éste sostiene vínculos con: (a) Europa Comunitaria y no Comunitaria; (b) Asia y Oceanía; y (c) África, Medio Oriente y Países del Golfo; con los cuales han establecidos lazos comerciales, económicos y sociales.

Lazos pasados y presentes. Los países próximos a Perú geográficamente (a excepción de Brasil), tienen un lazo pasado de asociación para vencer a las fuerzas españolas en la época del Virreinato. Posterior a ello, los países entraron en conflictos por los límites territoriales para adicionar mayores recursos a sus países, produciéndose batallas y combates. A partir de los resultados de los enfrentamientos, los países pasaron a firmar acuerdos reconocidos por los poderes del estado, para ceder territorios y recursos, y así delimitar sus territorios. Después del conflicto con Ecuador en el año 1995, el Perú no ha repetido esta acción con otros países. En el año 2014, se recibió el veredicto de la corte de La Haya para definir los

límites marítimos con Chile, el cual fue asumido por ambas naciones e implementado en un periodo razonable por mutuo acuerdo.

En la actualidad, los países de la región sudamericana mantienen activas relaciones comerciales con el Perú y entre sí. No obstante, existe un reclamo de Bolivia presentado ante la corte de La Haya en contra de Chile para negociar una salida soberana al Océano Pacífico. El Perú deberá aprender de la historia y evitar respaldar a Bolivia (país con menor capacidad bélica) en caso de un conflicto armado, pues anteriormente, el Perú llegó a perder territorios por asumir guerras que no le correspondían.

En los lazos presentes, el Perú ha firmado y ha puesto en marcha varios acuerdos comerciales con el fin de dar facilidades a la exportación de sus productos y la importación de materias primas a menores costos. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (MINCETUR, 2015b), los acuerdos vigentes más importantes son:

- Tratado de libre comercio Perú – EE.UU.
- Tratado de libre comercio Perú – Canadá.
- Tratado de libre comercio Perú – China.
- Tratado de libre comercio Perú – Singapur.
- Tratado de libre comercio Perú – Japón.
- Protocolo Perú – Tailandia.
- Tratado de libre comercio Perú – Mercosur.
- Acuerdo de libre comercio Perú – Comunidad Andina.
- Tratado de libre comercio Perú – Unión Europea.

Entre los acuerdos comerciales más importantes que están por entrar en vigencia se tiene la Alianza del Pacífico, acuerdo firmado entre Chile, Perú, Colombia y México. También está por entrar en vigencia el TLC con Guatemala.

Contrabalance de intereses. El contrabalance de intereses está definido por la necesidad de “calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas, intentando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común” (D’Alessio, 2013, p.90).

Las relaciones bilaterales entre Perú y Chile a lo largo de la historia han afrontado una serie de altibajos. Los gobiernos de ambas naciones enfrentan el desafío de fortalecer los lazos en todos los ámbitos. En base al último caso de espionaje por parte de Chile, el presidente de la República, Sr. Ollanta Humala, informó que el Gobierno de Chile expresó satisfacciones tras la crisis del espionaje y que la gestión de Sra. Michelle Bachelet (presidenta de Chile) ofreció al Perú la información que necesitaba para restablecer las relaciones con Chile y dar por superado el caso, reestableciendo así las relaciones entre ambos países (Ollanta Humala: He dispuesto, 2015).

Entre Perú y Bolivia las relaciones también han sido inestables, debido a la ansiada aspiración de este país por la salida al mar. Es así que, el último incidente con Bolivia ha sido motivo para que su presidente, Sr. Evo Morales, mostrara su desconcierto al dudar explícitamente sobre si el Perú les hace *una jugada sucia* respecto al proyecto de construcción ferroviaria bioceánica que conectaría el puerto de Santos en Brasil con el de Ilo en el Perú. Frente a esta situación, el canciller peruano solicitó explicaciones al embajador boliviano en Lima, el mismo que señaló que lo dicho por Morales habían sido declaraciones tomadas fuera de contexto (Centro de Investigación Drogas y Derechos Humanos, 2014).

Cabe mencionar que similares situaciones de inestabilidad política se tiene con países vecinos como Ecuador y Venezuela. Sin embargo, es necesario que se supere las diferencias con la finalidad de cumplir con los objetivos en común. Por otro lado, Brasil es un país que busca la salida al Océano Pacífico y apoya el desarrollo de carreteras de integración internacional, es por ello que se trabaja conjuntamente con este país.

Conservación de los enemigos. El Perú no tiene declarado formalmente a países enemigos. Los países vecinos sólo realizan intercambios comerciales en función de acuerdos. Sin embargo, para este año 2015 se presentó el caso de espionaje por parte de militares chilenos, por tanto el peligro es latente; por la razón que cada país velará por sus propios intereses. Históricamente nuestros mayores enemigos en los últimos 150 años fueron Chile y Ecuador debido a problemas limítrofes, conflictos que actualmente se encuentran aclarados.

3.1.4 Influencia del análisis en la región Piura

El análisis de los intereses nacionales permite identificar la base sobre la cual debe alinearse los intereses de la región Piura con los intereses del país. En este sentido, las políticas nacionales aportarán a la consecución de los objetivos de la región Piura, sobre todo en el aspecto económico, por el impulso de la inversión extranjera, la internacionalización de la empresa peruana y la promoción del turismo receptivo. Por otro lado, el análisis de los factores de potencial nacional permiten conocer cuáles son las oportunidades que la región debe aprovechar, siendo: el factor económico y el geográfico, los principales en ser tomados en cuenta; debido a los tratados comerciales con los países vecinos, creando vínculos para que la región Piura pueda expandir sus mercados. En el análisis de los principios cardinales, resulta interesante conocer a las naciones que poseen intereses comunes con el Perú y por ende con la región Piura, sobre todo en los aspectos de desarrollo económico y social. En este sentido, se puede identificar a posibles aliados para alcanzar los objetivos de la región Piura en países como Estados Unidos, Brasil, Ecuador, entre otros.

3.2 Análisis Competitivo del País

Según el Índice de Competitividad Mundial del *Institute for Management Development* (IMD), el Perú ha retrocedido del puesto 43 ocupado en el año 2013, al puesto 50 de un total de 60 países para el año 2014. En la Tabla 11, se muestra la evolución del Perú y los principales países de América del Sur dentro del ranking mundial de competitividad

desde el año 2008 al 2014. Se puede apreciar que todos los países, excepto Argentina, han descendido dentro del ranking y Venezuela sigue siendo el país menos competitivo del mundo según este ranking. En el caso del Perú, se ha tenido un retroceso por la mala percepción sobre el marco legal y regulatorio, el impacto de la economía informal y su deficiente infraestructura (Vega, 2014).

Tabla 11

Ranking Mundial de Competitividad 2014, América del Sur

País	Ranking 2008	Ranking 2009	Ranking 2010	Ranking 2011	Ranking 2012	Ranking 2013	Ranking 2014	Variación 2014/2013
Chile	26	25	28	25	28	30	31	↓
Perú	35	37	41	42	44	43	50	↓
Colombia	41	51	45	46	52	48	51	↓
Brasil	43	40	38	44	46	51	54	↓
Argentina	52	55	55	54	55	59	58	↑
Venezuela	55	57	58	59	59	60	60	→

Nota. Tomado de “El Perú pierde competitividad: cayó al puesto 50 en Ranking IMD,” por Elida Vega, El Comercio, 2014. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-pierde-competitividad-cayo-al-puesto-50-ranking-imd-noticia-1731000>

En la Tabla 12 se muestra el desempeño del Perú en los diferentes factores y sub factores en los últimos siete años dentro del ranking IMD, siendo los factores de desarrollo económico y eficiencia de las empresas los que tuvieron peor desempeño en el año 2014. Así mismo, se observa que el Perú es el país con menor desempeño en términos de infraestructura y que el país se encuentra en un puesto intermedio del ranking en el factor de eficiencia del Gobierno.

Bajo este contexto, se ha utilizado el modelo de Michael Porter conocido como el *Diamante de la competitividad de las naciones* para el análisis competitivo del país. Este modelo presenta claramente las cuatro fortalezas del poder nacional que generan o crean ventajas para competir: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) los sectores relacionados y de apoyo (Porter, 2012).

Tabla 12

Ranking Mundial de Competitividad 2014, Perú: Resultados por factores

Factor/Sub factor	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Variación 2014/2013
Desarrollo económico	14	22	28	20	26	32	46	↓
Economía doméstica	24	15	37	35	37	33	32	↑
Comercio internacional	38	45	40	50	53	55	57	↓
Inversión extranjera	34	33	43	40	41	42	41	↑
Empleo	7	36	7	5	12	9	14	↓
Precios	11	8	17	5	9	27	49	↓
Eficiencia del Gobierno	32	41	35	36	27	33	33	→
Finanzas Públicas	15	13	10	7	8	7	8	↓
Política fiscal	31	35	29	28	29	28	28	→
Marco institucional	42	48	44	47	42	41	44	↓
Legislación para los negocios	42	49	45	42	38	40	37	↑
Marco social	26	36	38	38	43	53	54	↓
Eficiencia de las empresas	30	33	42	39	40	41	43	↓
Productividad y eficiencia	47	32	40	47	47	52	50	↑
Mercado laboral	2	17	46	48	45	38	37	↑
Finanzas	38	39	37	31	37	38	45	↓
Prácticas gerenciales	26	38	48	44	40	47	48	↓
Actitudes y Valores	29	36	36	33	32	26	35	↓
Infraestructura	52	49	57	58	59	60	60	→
Infraestructura básica	53	52	55	54	53	57	64	↑
Infraestructura tecnológica	52	56	56	57	59	60	60	→
Infraestructura científica	51	49	58	59	59	60	60	→
Salud y medio ambiente	40	43	46	48	46	47	47	→
Educación	47	45	51	55	55	55	58	↓

Nota. Tomado de “El Perú pierde competitividad: cayó al puesto 50 en Ranking IMD,” por Elida Vega, El Comercio, 2014. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-pierde-competitividad-cayo-al-puesto-50-ranking-imd-noticia-1731000>

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú cuenta con ventajas comparativas frente a otros países del mundo debido a su diversidad de recursos naturales, climas, geografía, y cultura. Estos factores han ayudado al Perú a que pueda insertarse en varios mercados globales. Sin embargo, se requiere adoptar medidas para preservar y usar en forma eficiente dichos recursos. En este sentido, se vuelve importante la gestión de los factores productivos más demandados: (a) la energía, (b) los

recursos hídricos, y (c) el territorio (Consejo Nacional de la Competitividad, 2014a). Por otro lado, el Perú no ha desarrollado su infraestructura física como si lo han hecho sus pares sudamericanos. El Instituto Peruano de Economía realizó un estudio que indicó que la inversión necesaria para cubrir la carencia de infraestructura en el país, al año 2008, era de 37,760 millones de dólares, monto que representaba el 30% del PBI (Consejo Nacional de la Competitividad, 2014b).

En cuanto a la educación, el Consejo Nacional de la Competitividad indica que 1.44 millones de peruanos se encontraban inscritos en algún centro de educación superior y técnico-productiva en el año 2013. Alrededor del 58% de esta cifra estudia en una de las más de 100 universidades a nivel nacional. A pesar de ello, la educación brindada no es la mejor en términos de potencial para generar ingresos y alcanzar empleos adecuados. Este problema se traslada a la demanda laboral; por ejemplo, Manpower indicó que alrededor del 28% de empresas peruanas presentaron problemas para cubrir sus necesidades laborales durante el año 2013 (Consejo Nacional de la Competitividad, 2014c).

Actualmente, el Perú es uno de los países de la región con menor inversión en investigación y desarrollo e innovación. Esto se debe a las siguientes falencias: (a) falta de capacidad para innovar del sector público y privado, (b) baja calidad de los científicos de los institutos de investigación, (c) falta de colaboración entre industria y universidad en I+D, y (d) falta de disponibilidad de científicos e ingenieros en el país. Ante este escenario, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) ha sido nombrado como la entidad rectora para revertir esta situación. Para ello, se ha incrementado la inversión pública en este factor a través del Fondo Marco para la innovación, ciencia y tecnología (Consejo Nacional de la Competitividad, 2014d).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Actualmente, los consumidores peruanos son mucho más exigentes porque cuentan con mayor variedad de productos y servicios que compiten por sus preferencias, según el último estudio de Arellano Marketing. Así mismo, los peruanos ahora se sienten más empoderados puesto que reclaman más y conocen mejor sus derechos; al igual que ahora la insatisfacción de un consumidor puede conocerse a través de las redes sociales de forma inmediata. Por otro lado, se menciona que el consumidor peruano habría roto el paradigma de fidelidad a una marca y ahora se muestra más abierto a cambiar a otras marcas. A su vez, se ha destacado en el estudio de Arellano Marketing que los consumidores peruanos ahora prefieren la seguridad y la mejor calidad en los productos y servicios, lo cual se evidenció a través de dos conductas: (a) mayor asistencia a centros comerciales para comprar vestimenta, y (b) uso de los cajeros automáticos y agentes para realizar transacciones bancarias. Finalmente, se menciona que el 73% de los consumidores peruanos admiten comprar en comercios informales o ambulantes y que el 57% de ellos consideran que la calidad de los productos informales es igual a la ofrecida en un establecimiento formal (El consumidor Peruano prefiere calidad, 2015).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según el Consejo Nacional de la Competitividad, el Perú cuenta con una estructura productiva con pocos sectores altamente productivos como la minería y muchos de baja productividad como la agricultura y el comercio; al igual que una alta concentración de la producción en sectores de alta productividad pero de poca generación de empleo. Así mismo, la estructura productiva del país se concentra en servicios (40%) y comercio (15%), mientras que actividades con mayor valor agregado como la manufactura, solo representan el 14% del PBI. Por último, existe una diferencia marcada en la competitividad del sector empresarial entre regiones. Las empresas ubicadas en la zona costera del país presentan mejores

condiciones de desarrollo productivo frente a las ubicadas en la sierra y selva del Perú (Consejo Nacional de la Competitividad, 2014e).

Según el Ministerio de la Producción (PRODUCE), el 94.2% de las empresas peruanas son microempresas, 5% son pequeñas, y solo el 0.8% son medianas y grandes empresas. Esta fragmentación de empresas dificulta la diversificación de la oferta y una mejora en la productividad de la industria peruana. Ante este escenario, se debe evaluar el gasto público anual en el sector industria. El promedio de los últimos años representa tan solo el 0,09% del total del presupuesto público anual; mientras que otros países, como Chile gastan más del 7,5% de su presupuesto en el sector industria (Consejo Nacional de la Competitividad, 2014e).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

De acuerdo al Reporte de Competitividad Global del *World Economic Forum* 2013-2014, el Perú obtuvo el penúltimo puesto a nivel de América del Sur para el indicador de *estado de desarrollo de clústeres*. Bajo este escenario, el Estado a través del Consejo Nacional de la Competitividad propone implementar programas de desarrollo de proveedores y de apoyo a clústeres que tengan como objetivo el fortalecimiento de la interacción y articulación empresarial, tanto a nivel horizontal (proveeduría de bienes y servicios), como vertical (entre empresas), generando una estructura productiva más eficiente y productiva. De esta forma, los clústeres se constituirían como unidades estratégicas para desarrollar políticas de mejora de la competitividad empresarial (Consejo Nacional de la Competitividad, 2014e).

El Consorcio Clúster Development ha identificado 41 clústeres a nivel nacional, los cuales han sido categorizados en: (a) Manufacturas de diseño, (b) Agroalimentarios, (c) Salud, (d) Creativos, servicios y soporte, (e) Otros industriales, (f) Minería, y (g) Turismo. Estos clústeres identificados fueron evaluados según los siguientes factores: (a) masa crítica empresarial; (b) potencial de crecimiento del negocio; (c) ventaja competitiva del clúster; (d)

efecto de arrastre de la cadena en términos de empresas, ocupación y tecnología; y (e) factibilidad de la iniciativa clúster. La evaluación dio como resultado que los clústeres de la categoría minería son los más consolidados, al igual que el clúster de moda vestir en Lima, perteneciente a la categoría de manufacturas de diseño (Consortio Clúster Development, 2013).

3.2.5 Influencia del análisis en la región Piura

El Perú es un país privilegiado por poseer gran diversidad de recursos naturales. Sin embargo, el desarrollo de una nación estará sujeto a su capacidad para generar riqueza a través de sus recursos de forma sostenida. En este sentido, el país debe ser competitivo, no solo debe depender de la explotación y extracción de sus recursos primarios sino generar valor a través de sus actividades productivas.

El Gobierno de Perú ha asumido un gran reto en ese aspecto, pues debe fortalecer su gestión sobre los recursos más demandados como el agua, la energía, el territorio y mano de obra calificada. Así mismo, debe gestionar los fondos para una mayor inversión en infraestructura física y desarrollo tecnológico e innovación. Por último, debe enfocarse en brindar las herramientas necesarias para incrementar la productividad de sus sectores económicos y mejorar la articulación empresarial a través de clústeres nacionales fortalecidos y capaces de competir a nivel global.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSION), organismo público adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), promueve la inversión privada en servicios públicos de infraestructura, activos, proyectos, empresas del Estado, sobre la base de iniciativas públicas y privadas de competencia nacional, a quienes brinda soporte de asistencia técnica especializada. Para el presente año 2015, PROINVERSION presentó su

cartera de proyectos de Obras por Impuestos de entidades del Gobierno Nacional, en la cual priorizó aquellos proyectos referentes a (a) salud, (b) educación, (c) agricultura y riego, y (d) orden público y seguridad (Agencia de Promoción de la Inversión Privada, 2015a).

Adicionalmente, PROINVERSION y el MEF se encuentran impulsando mejoras en las normas legales que incentivan la inversión privada.

Actualmente, se cuenta con el Decreto Legislativo N° 1238, que modifica la Ley 29230 (Ley que impulsa la Inversión Pública Regional y Local con participación del sector privado), el cual incorpora mejoras que dinamizarán el uso del mecanismo de Obras por Impuestos (Agencia de Promoción de la Inversión Privada, 2015b). Así mismo, se cuenta con el Decreto Legislativo N° 1224 Marco de Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Público Privadas y proyectos en activos, el cual tiene como propósito establecer los procesos y modalidades de promoción de la inversión privada para el desarrollo de infraestructura pública, servicios públicos, proyectos de investigación y/o innovación tecnológica y proyectos en activos con la finalidad de contribuir a la dinamización de la economía nacional, la generación de empleo productivo y la competitividad del país (Decreto Legislativo N° 1224 Marco de Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Público Privadas y proyectos en activos, 2015).

Para el Gobierno Regional de Piura, la aplicación de los mecanismos de obras por impuestos y asociación público-privada son importantes para la ejecución de proyectos de infraestructura necesarios en la región. Reynaldo Hilbck, presidente regional de Piura, espera ejecutar una cartera de proyectos por 6,507 millones de nuevos soles en los próximos cinco años. Sobre esta cantidad, se busca que 3,342 millones de nuevos soles se ejecuten a través de asociaciones público-privadas (APP) cofinanciadas con recursos de la región y del Gobierno Central. Los proyectos priorizados por la región Piura pertenecerían a los rubros de irrigación, infraestructura vial y salud (Piura busca respaldo, 2015).

El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) se encuentra promoviendo diversos proyectos e iniciativas con la finalidad de lograr una agricultura competitiva, moderna, ambientalmente sostenible e inclusiva. Bajo este contexto, el MINAGRI está impulsando los siguientes proyectos de irrigación: a) Alto Piura en Piura, b) Olmos (Fase 2) en Lambayeque, c) Chavimochic (3era Etapa) en La Libertad, y (d) Chincas en Ancash (Ministerio de Agricultura y riego, 2015). En el caso del Proyecto Especial de Irrigación e Hidroenergético del Alto Piura, se ha valorado los siguientes beneficios directos: (a) ampliación de la frontera agrícola en 19,000 hectáreas y el mejoramiento de 31,000 hectáreas agrícolas, (b) reactivación del mercado de tierras para uso agrícola, (c) incremento de la productividad de las tierras y el agua, (d) incremento de la oferta exportable de productos agrícolas, (e) elevación de la capacidad exportadora de energía eléctrica de la región, (f) generación de 75,000 puestos de trabajos directos, y (g) 400 millones de dólares americanos en Valor Bruto de Producción agrícola (Proyecto Especial de irrigación e Hidroenergético del Alto Piura, 2015).

De igual modo, se está evaluando la factibilidad de la construcción de la represa de Vilcazán, ubicada en el cauce del río Quiroz (Valle San Lorenzo - Piura), el cual representaría un incremento de 8, 489 hectáreas de cultivo a 42,120 hectáreas, así como la generación de energía eléctrica de 10.20 MW. El almacenamiento de agua en la represa contribuiría a la mejora del sistema de irrigación del valle de San Lorenzo (Piura: inspeccionan zona para proyecto de represa Vilcazán, 2015). Así mismo, el MINAGRI continúa apoyando al programa de reconversión productiva en la costa peruana donde se busca sustituir los productos actuales por aquellos con mayor rentabilidad y menor uso de agua. En la costa norte, se tiene identificado el cultivo de arroz producido en Tumbes, Piura, Lambayeque y La Libertad como uno de los productos que deberían sustituirse, pues éste ocasiona la pérdida de tierras cultivables debido a la salinización de los suelos por el alto consumo del recurso hídrico (Mejía, 2015).

El Ministerio de la Producción (PRODUCE) inició un Plan Nacional de Diversificación Productiva en el año 2014, en el cual se establecieron tres ejes de acción: (a) facilitación de la diversificación productiva, (b) adecuación de regulaciones y simplificación administrativa, y (c) expansión de la productividad. Con respecto al primer punto, se planteó la siguiente estrategia: Promoción de la innovación empresarial, dependiendo de la capacidad de inversión en investigación, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+i) (Ministerio de la Producción, 2015b).

En el Perú, la inversión en I+D+i es muy baja, llegando a un poco más del 0.12% del PBI nacional, mientras que el promedio de América Latina es 1.75%. Sin embargo, para el 2016 se propone incrementar esta inversión a 0.7% del PBI (Perú invertirá 0.7% de su PBI para mejorar la ciencia y tecnología, 2015). Por tal motivo, se revisaron los instrumentos disponibles para el fomento de la innovación, considerándose dos elementos como prioritarios para promover la innovación en el Perú: (a) subvenciones públicas con apalancamiento privado, e (b) incentivos tributarios.

Bajo este contexto, se promulga la Ley 30309 (Ley de Promoción a la Investigación científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica), cuyo propósito es aumentar la inversión privada en I+D+i y promover el vínculo entre los Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación y las empresas. A su vez, dicha ley otorga un beneficio tributario a la empresa privada, a través de la deducción de los gastos que realicen en I+D+i hasta en 175% de los mismos (Ministerio de la Producción, 2015b).

Por otro lado, PRODUCE está priorizando la actividad acuícola a través del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (FONDEPES), la cual ha financiado paquetes tecnológicos para cinco especies acuícolas: (a) trucha, (b) concha de abanico, (c) gamitana, (d) paco, y (e) lenguado nativo. Así mismo, PRODUCE busca fortalecer las capacidades de pescadores artesanales y de acuicultores a través de los centros de acuicultura existentes en el país: (a)

Nuevo Horizonte en Loreto, (b) La Arena en Ancash, (c) La Cachuela en Madre de Dios, (d) Morro Sama en Tacna, y (e) Piura en la región del mismo nombre, donde se desarrollan trabajos experimentales con las especies acuícolas comerciales y potenciales, al igual que realizan la transferencia tecnológica lograda a los acuicultores del ámbito nacional (Produce aplicará paquetes tecnológicos, 2015).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) busca fortalecer los medios que permitan el crecimiento de las exportaciones, el turismo y la inversión hacia el Perú. Por tanto, el MINCETUR participa en las más importantes ferias y misiones comerciales alrededor del mundo con la finalidad de presentar la oferta exportable peruana a los principales mercados internacionales. En ese contexto, MINCETUR participa anualmente en la feria Fruit Logística en Berlín (Alemania) como parte de la estrategia de consolidación de las exportaciones hortofrutícolas peruanas en el mercado europeo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015c). Así mismo, el MINCETUR está impulsando el turismo externo a través de una nueva campaña internacional denominada “Perú, país de los tesoros escondidos”, lanzada en el presente año 2015 y diseñada para atraer al turista extranjero mostrándole la diversidad de la naturaleza peruana e invitándolo a vivir experiencias inolvidables (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015c). Así mismo, PROMPERU viene impulsando el turismo interno a través de la campaña ¿Y tú qué planes?, la cual busca promover la cultura de viaje entre los peruanos beneficiando al turismo regional y nacional. MINCETUR también impulsa el turismo de frontera con Chile y Ecuador a través del portal ¿Y tú qué planes?, con la finalidad de atraer turistas chilenos a las regiones del sur (Tacna y Arequipa) y turistas ecuatorianos a las regiones del norte (Tumbes y Piura). Dentro del portal mencionado, los turistas chilenos y ecuatorianos pueden encontrar paquetes promocionales y acceder a descuentos en alojamiento, restaurantes, entre otros servicios turísticos en las ciudades de Tacna, Arequipa, Tumbes y Piura (MINCETUR impulsa turismo, 2014).

El Ministerio del Ambiente (MINAM) declara que a pesar de la dotación de recursos del Perú y los esfuerzos realizados para su aprovechamiento sostenible en los últimos años, el deterioro de los recursos naturales, la pérdida de diversidad biológica y la afectación de la calidad ambiental sigue siendo una importante preocupación para el país. Bajo este contexto, el MINAM publicó su Política Nacional del Ambiente, la cual es de cumplimiento obligatorio en los niveles de gobierno nacional, regional y local y de carácter orientador para el sector privado y la sociedad civil. Dicha política establece lineamientos orientados a alcanzar el desarrollo sostenible del país a través de cuatro ejes principales: (a) conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la diversidad biológica, (b) gestión integral de la calidad ambiental, (c) gobernanza ambiental, y (d) compromisos y oportunidades ambientales internacionales. Dentro de este último punto, se busca incentivar la competitividad ambiental del país y promover la inversión privada para el desarrollo de bionegocios, con inclusión de los principios y criterios del biocomercio, etiquetado verde y certificación ambiental de la producción exportable (Ministerio del Ambiente, 2009). Bajo esta línea, se ha promulgado la Ley 30078 (Ley que promueve el desarrollo de Parques Industriales Tecno-ecológicos con enfoque de clúster), con la finalidad de promocionar la competitividad, asociatividad y rentabilidad de las unidades productivas del sector industrial (incluyendo el agroindustrial), en un contexto de desarrollo económico y social de las regiones y de descentralización de las actividades económicas, acordes con el uso eficiente de los recursos ambientales en todo proceso productivo como medio para lograr el desarrollo sostenible (Ley 30078 que promueve el desarrollo de Parques Industriales Tecno-ecológicos, 2013).

El Ministerio de Salud tiene implementado el Sistema Integral de Salud (SIS), el cual está orientado a preservar la salud de los peruanos que no tienen acceso a un seguro particular, y que principalmente se encuentren en situación de pobreza o pobreza extrema. El SIS ha

lanzado un programa de protección al recién nacido a través del Seguro Integral de Salud a partir de diciembre del 2014. Esta campaña establece que todo bebé tendrá un seguro integral de salud gratuito que lo cubrirá los primeros cinco años de vida. De esta forma, se busca disminuir la mortalidad neonatal, la desnutrición crónica infantil, la anemia y otras enfermedades (DIRESA Piura puso en marcha el SIS, 2015).

La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad de la Presidencia del Consejo de Ministros ha registrado 41 conflictos sociales durante el mes de junio del 2015. Sobre ese total de conflictos, el 63.5 % de los mismos están relacionados con actividades extractivas, que incluyen minería (41.5%), hidrocarburos (12.2%) y minería informal (9.8%); manteniéndose la misma tendencia durante los primeros meses del año 2015. Así mismo, se registró 114 casos de diferencias o controversias que pudieron traducirse en conflictos sociales durante el mes de junio del presente año. Sobre este total de casos, el 40.4% están relacionados con la minería, el 13.2% con hidrocarburos y 0.9% con la minería informal (Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad – PCM, 2015).

Por último, los permisos y trámites administrativos requeridos por las autoridades del Gobierno, municipalidades, reguladores y otras instancias dependiendo del sector, se ha convertido en un factor que no permite avanzar la ejecución de los proyectos de inversión en el Perú. Para abril del presente año 2015, se había adjudicado 60 proyectos con un valor de 22,000 millones de dólares, sin embargo, solo se había ejecutado 8,000 millones de dólares debido a este factor. Bajo este contexto el sector privado requiere que se simplifique los trámites administrativos para ejecutar los proyectos más rápido y cumplir con los plazos y costos establecidos (Bardales, 2015).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La situación económica de los peruanos ha tenido una mejora sustancial en la última década. Según proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), el Perú y Uruguay son

los países en América Latina con mayor aumento porcentual en el poder adquisitivo durante el año 2013. Este aumento representó el doble del crecimiento promedio de la región, el cual ascendió a 1.5% para el año 2013. Así mismo, este aumento en el poder adquisitivo se sustenta en el crecimiento de los salarios en 9% y una inflación promedio de 7.5% en la región (Perú lidera aumento, 2013). El dato anterior se ve reflejado en el crecimiento de la clase media en el Perú. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la clase media se quintuplicó durante el periodo comprendido entre los años 2005 y 2014, pasando de ser el 11.9% con 3.2 millones de personas en el 2005 a conformar el 50.6% de la población con 15,8 millones de personas en el año 2014 (Hurtado de Mendoza, 2015).

El precio del petróleo viene mostrando una tendencia a la baja. Las cotizaciones del petróleo continúan sin mejorar hasta el mes de agosto del año 2015, llegando a niveles similares al año 2009. El crudo ha perdido casi un tercio de su valor desde junio hasta agosto del 2015, llegando a cotizarse en 42,23 dólares americanos el barril de petróleo WTI (West Texas Intermediate) al 13 de agosto del 2015. Diversos factores presionan sobre el precio del petróleo para llegar a valores tan bajos como hace seis años y medio: (a) abultados inventarios de petróleo en Estados Unidos, (b) una apreciación del dólar, y (c) una tasa de empleo fortalecida en Estado Unidos, (Petróleo cerró con pérdidas, 2015).

La caída del precio del petróleo puede beneficiar a países que son importadores netos de petróleo como el Perú, ya que la cantidad producida es menor a la que requiere el país. Sin embargo, las pocas regiones productoras de crudo en el Perú son las que se ven más afectadas. Suclupe (2015b) explicó que la caída impacta negativamente en la industria de hidrocarburos. Ello no sólo se refleja en una inversión reducida en la actividad de exploración y exportación, sino también en una menor demanda para las empresas proveedoras de la industria y en menores ingresos por canon y regalías para las regiones productoras. Las regiones más afectadas son: Loreto, Tumbes y Piura, siendo la primera la más afectada, ya que la tercera

parte de sus ingresos proviene del petróleo. De igual modo, la región Piura también se vería afectada debido a la disminución del canon y sobrecanon por petróleo que le corresponde a la región según la Ley 27763, ley complementaria de legislación del canon y sobrecanon para petróleo y gas en Piura y Tumbes (2002).

Asimismo la producción de petróleo crudo ha sido menor en el primer semestre del año 2015 respecto al mismo periodo del año 2014. Como se aprecia en la Tabla 13, que con excepción de la región Ucayali, las demás regiones productoras disminuyeron su producción, entre otros motivos, por la falta de inversión en exploración debido al menor precio del petróleo que hace menos rentable este tipo de inversión.

Tabla 13

Producción fiscalizada de crudo (miles de barriles)

Región	2015		2014	
	Ene-Jun	%	Ene-Jun	%
Loreto	3,593.91	33.8	5,020.73	39.9
Piura	5,830.59	54.8	6,546.01	52.1
Tumbes	676.44	6.4	891.13	7.1
Ucayali	531.27	5.0	115.20	0.9
TOTAL	10,632.21	100.0	12,573.07	100.0

Nota. Adaptado del informe “Subsector Hidrocarburo, junio 2015”, del Ministerio de Energía y Minas (MINEM) - Dirección General de Hidrocarburos (DGH). Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=5&idEstadistica=9212

El alza del tipo de cambio del dólar americano registrado durante el año 2015 viene afectando a la economía mundial en diferentes magnitudes. Este fortalecimiento de la moneda estadounidense refleja la mejora de la economía de ese país. El Fondo Monetario Internacional (FMI) advirtió que las monedas de los países latinoamericanos enfrentarán mayor volatilidad en el presente año. Esto se acentuará cuando Estados Unidos eleve la tasa de interés de referencia, originando un traslado del capital ubicados en los mercados latinoamericanos hacia este país (FMI: Política monetaria de EEUU, 2015). En el último año, las monedas latinoamericanas que mayor depreciación han sufrido son el Real brasileño y

Peso colombiano con 25% y 10% respectivamente, mientras que el Nuevo Sol peruano es una de las monedas que menos depreciación ha sufrido, con solo un 6%.

En el caso de la Comunidad Europea, a pesar de que el Euro también se ve afectado por la apreciación del dólar, la economía se mantiene estable debido a las políticas económicas que viene aplicando la Unión Europea, como manteniendo la tasas de interés bajas, con políticas fiscales ni restrictivas ni expansionistas. Según cifras publicadas por la Comisión Europea, el crecimiento del PBI pasará de 1.4% en el año 2014 a 1.8% para el año 2015 y se espera que para el año 2016 alcance 2.1%. La inflación solo llegará a 1.5% para el año 2016 mientras que el desempleo se mantendrá por debajo del 10% para los años 2015 y 2016 (Comisión Europea, 2015). Los factores externos descritos anteriormente determinarán nuevas condiciones y tendencias en el flujo de inversiones en la región latinoamericana, afectando al Perú y sus regiones.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) redujo a 3.1% su pronóstico de crecimiento para la economía mundial en este año 2015, justificada por la debilidad de los precios de las materias primas y la desaceleración China; y para el año 2016 estimó este crecimiento en 3.6%. La preocupación del FMI se centran en este país asiático, la segunda economía mundial y el mayor comprador de materias primas, cuya desaceleración no se detiene y el crecimiento para el año 2105 sería de sólo el 6.8% y para el año 2016 este año podría llegar al 6.3%. Estas cifras, no son sólo menores al crecimiento logrado por China en el año 2014, que fue de 7.14%; sino que son las menores de los últimos 25 años de la economía China. Los más afectados por la desaceleración China serán los países de América Latina y el Caribe, exportadores de *comodities*; y el FMI estima que esta región se contraerá en 0.3% en su PBI para este año 2015 (China frena el crecimiento, 2015).

Dentro de los sectores con mayor potencial económico para la región Piura se encuentra la minería no metálica, ya que es considerada la primera región minero no metálica

del Perú por el nivel de recursos existentes, por tal motivo varias compañías tienen proyectado invertir en esta industria. Por ejemplo, en la provincia de Sechura se encuentra el tercer yacimiento más grande de roca fosfórica a nivel mundial (Bayóvar) con reservas probadas de 428 millones de TM (Ruiz, 2013). Actualmente, la empresa brasilera Vale Do Río Doce a través de su subsidiaria Compañía Minera Miski Mayo opera en este yacimiento, habiendo comprometido una inversión inicial superior a 566 millones de dólares americanos (Perú económico, 2010). Con la participación de esta empresa extranjera en la explotación de roca fosfórica en Piura, la región obtiene gran potencial para conformar un clúster de fertilizantes agrícola. Así mismo, el aporte económico de esta empresa a la región ha sido considerable. Para el año 2014, el aporte de Miski Mayo fue: (a) 101 millones de nuevos soles por concepto de Impuesto a la renta, (b) 39 millones de dólares americanos por pago de regalías, y (c) 7.8 millones de dólares americanos como aporte al Fideicomiso de Promoción y Desarrollo del Clúster Minero Sechura (Attié de Lanna, 2014). Bajo esta misma línea, la empresa Fosfatos del Pacífico, propiedad de Cementos Pacasmayo (70%) y el grupo japonés Mitsubishi (30%), iniciará sus operaciones a fines del año 2016 o inicios del 2017 en Bayóvar (Banco Central de Reserva del Perú, 2014). La inversión inicial proyectada por Fosfatos del Pacífico asciende a 500 millones de dólares americanos y la producción esperada asciende a 2.5 millones de toneladas de concentrado de roca fosfórica al año (Fosfatos del Pacífico, 2014). Otro grupo empresarial que está ingresando a la exploración y adquisición de una concesión minera de fosfato es la compañía Focus Venture Ltda., la cual invertirá 15 millones de dólares americanos en exploración y estudios de pre factibilidad en su proyecto de Bayóvar (Focus Venture adquiere proyecto, 2013).

Otra gran oportunidad para el desarrollo económico de la región es la comercialización de productos hidrobiológicos. El crecimiento de la demanda mundial de alimentos pesqueros y acuícolas de alto valor gastronómico constituye una oportunidad para

el país (Ministerio de la Producción, 2010). Así mismo, el incremento sostenido del valor de las exportaciones peruanas de productos pesqueros durante el periodo 2008-2012 es un indicio del potencial que tiene el Perú para abastecer la demanda mundial. A su vez, la apertura comercial que muestra el país permite acceder a nuevos mercados que tienen un mayor consumo per-cápita de productos hidrobiológicos como Corea del Sur (Vela, 2014).

El turismo juega un papel importante en la economía de los países en América Latina, tanto en la generación de empleo, producción y generación de divisas. La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) indicó que el turismo internacional en América Latina y el Caribe ha crecido en un 50% en la última década; representando el 6.4% del empleo directo e indirecto y tiene una participación del 6.6% del PBI en promedio en los países de la región (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015). El Perú no es ajeno a este crecimiento. El BID indicó que el sector turismo puede convertirse en la segunda fuente generadora de divisas para el año 2021, y puede pasar de representar el 8% al 10% del PBI nacional (BID: sector turismo, 2013).

Bajo este contexto, la región Piura que pertenece a la macro región norte conformada conjuntamente con Tumbes y Lambayeque tiene potencial de crecimiento en esta actividad económica, sobretodo en el turismo de playas. Al cierre del 2013, el turismo de visitantes nacionales en la macro región norte registró un crecimiento de 7.7% en relación al año 2012; mientras que el arribo de turistas extranjeros para el 2013 mostró un incremento del 2% con respecto al 2012 (Turismo Interno en el Norte, 2014).

Por otro lado, uno de los futuros pilares para el desarrollo económico de la región Piura es la carretera IIRSA Norte perteneciente al eje del Amazonas, el cual representa uno de los ejes más importantes dentro de la iniciativa de Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA). Esta iniciativa impulsará la integración y competitividad regional sudamericana, a partir de mejoras en la logística de acceso a las hidrovías del Huallaga, el

Marañón y sus respectivos puertos. De esta manera, se busca una nueva conexión comercial con el Brasil, Colombia y Ecuador, integrando las regiones del Norte y Nororiente Peruano a través de los puertos: (a) Paita en Perú, (b) Buenaventura en Colombia; (c) Esmeraldas en Ecuador, y (d) Manaus, Belem y Macapá en Brasil. A su vez, el Eje del Amazonas representa un mercado de más de 119.5 millones de habitantes en un área de influencia extendida de 8.1 millones de km² aproximadamente, con un PBI de 815.218 millones de dólares americanos aproximadamente (IIRSA, 2014).

Bajo este contexto, el puerto de Paita resulta muy importante para el desarrollo económico del eje amazónico, cuyas operaciones se verán impulsadas con el desarrollo de un centro logístico que soporte el incremento del tráfico portuario venidero. Una de las empresas interesadas en incursionar en estos servicios es la empresa logística Andino Investment Holding, conocida como Neptunia, la cual ha adquirido 200,000 metros cuadrados para desarrollar dicho centro logístico en Paita. (Trigoso, 2014). Carlos Merino, gerente general de Terminales Portuarios Andinos, empresa operadora del puerto de Paita, indicó que ya se opera con diez líneas navieras y se está en conversaciones con otras dos líneas navieras adicionales, cuyo destino final es Asia. También se tiene como objetivo lograr que ingresen nuevas naves con mayor calado (Huanachin, 2014).

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones señaló que existen inversiones por 2,000 millones de dólares americanos, de los cuales 1,500 millones de dólares americanos serán destinados este año 2015 en la ejecución de trabajos en los terminales portuarios del Callao, Paita (Piura), Matarani (Arequipa) y General San Martín (Ica). Los 500 millones restantes se ejecutarán en futuras mejoras a los puertos de Salaverry (Trujillo), Chimbote (Ancash) e Ilo (Moquegua). Reducir la brecha en infraestructura portuaria permitirá que las exportaciones peruanas sean más competitivas con mejores costos logísticos (MTC: Hay inversión por US\$ 2,000 millones, 2015).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Se puede apreciar un incremento en el consumo de productos orgánicos a raíz de un cambio progresivo en el perfil del nuevo consumidor global. PROEXPANSION indicó:

La demanda mundial por productos orgánicos se encuentra en crecimiento, especialmente entre los consumidores más exigentes y de mayores recursos de países desarrollados. Por ejemplo, en países como Suiza y Dinamarca el consumo per cápita de productos orgánicos asciende a más de 200 dólares americanos, un monto que se encuentra muy por encima del promedio mundial (PROEXPANSION, 2014, p.2).

Así mismo, el Ministerio de Agricultura del Perú – MINAG y PROINVERSION vienen impulsando la inversión privada en la producción y comercialización de alimentos orgánicos. Para el MINAG y PROINVERSION existe una clara oportunidad de mercado y señalan lo siguiente:

La tendencia hacia el consumo de productos orgánicos se viene fortaleciendo no sólo en países como Estados Unidos, Europa y Japón, quienes concentran casi el 97% del consumo, sino también en regiones como el sudeste de Asia e India, cuya demanda se viene incrementando rápidamente. La principal razón que ha permitido el desarrollo del mercado de productos orgánicos en el mundo es el cambio de perfil de los consumidores, quienes tienen: (a) mayor preocupación por la salubridad y componentes de los alimentos, (b) mayor interés y conciencia sobre temas ecológicos y cambio climático, (c) mayor interés por la salud y nutrición, (d) mayor interés por temas de responsabilidad social, y (e) menos tiempo de preparación de alimentos en el hogar (Ministerio de Agricultura y Riego & PROINVERSION, 2009).

Con respecto al perfil del vacacionista extranjero que visita el Perú con motivos recreacionales o de ocio, se tiene las siguientes características: (a) el 57% de los vacacionistas extranjeros son hombres; (b) el 35% tienen una edad comprendida entre los 35 a 55 años y el

33% tienen una edad que se encuentra en el rango de 25 a 34 años; (c) el 53% de los vacacionistas son parte de una pareja; (d) el 86% de los vacacionistas extranjeros tienen un grado de instrucción superior; (e) el 63% tienen un ingreso familiar anual de 40,000 dólares americanos; (f) el 78% buscó información en Internet para su viaje; y (g) el 77% visitó solamente el Perú. Las principales actividades realizadas por los vacacionistas extranjeros son: (a) turismo cultural (47%), (b) turismo de naturaleza (23%), y (c) gastronomía (10%). Su gasto diario promedio es 138 dólares americanos en el 2013, incrementándose en 41% con respecto al 2012. Así mismo, el gasto total promedio por vacacionista fue 1,106 dólares americanos en el 2013, incrementándose en 13% con respecto al año 2012 (MINCETUR, 2013a).

En cuanto al turista nacional que viaja dentro del Perú por ocio o vacaciones, éste presenta las siguientes características: (a) el 59% son mujeres; (b) el 59% son mayores de 35 años, siendo la edad promedio 39 años; (c) el 61% pertenece al nivel socioeconómico C; (d) el 70% tiene una carrera técnica o universitaria completa; (e) el 33% trabaja en el sector privado; (f) el 43% viaja con su familia (padres e hijos); (g) el 72% utiliza el servicio de ómnibus interprovincial; (h) el 49% pasa hasta tres noches en el lugar visitado; (i) el 43% viaja para descansar y relajarse, el 29% para salir con la familia y el 13% para conocer nuevos lugares; (j) el 52% escoge un lugar por sus paisajes naturales, el 34% por su clima cálido, el 27% por su tranquilidad y seguridad; y (k) el 38% viaja en cualquier mes del año. Las principales actividades que realizan los vacacionistas nacionales son: (a) turismo cultural (68%), (b) turismo de naturaleza (59%), (c) compras (40%), (d) turismo de sol y playa (35%), (e) inversión y entretenimiento (27%), y (f) turismo de aventura (8%). El desembolso promedio es de 458 nuevos soles por persona en todo el viaje, pero un 25% invierte más de 600 nuevos soles, sobre todo los que viajan en pareja (MINCETUR, 2013b).

Por otro lado, el turismo de frontera representa una oportunidad para el desarrollo económico de las áreas fronterizas de nuestro país. PromPerú considera que la frontera sur y norte del Perú son las más relevantes en cuanto a ingreso y salida de turistas extranjeros. Con respecto a la frontera norte del país, precisó que el 7.3% de los turistas extranjeros que ingresan al Perú, lo hacen por los puestos de control ubicados en las ciudades de Tumbes, Piura, Lambayeque y La Libertad, ciudades próximas a la frontera con el Ecuador. Así mismo, el 69% de estos turistas son residentes ecuatorianos. La motivación del turista de frontera ecuatoriano radica en su deseo por conocer otras costumbres y culturas, así como visitar playas y centros de diversión (segmento joven); la gastronomía peruana también es muy valorada por su presentación. Respecto a los destinos de frontera, Piura se perfila como la región con mayor potencial para atraer turistas, pues su imagen actual está fuertemente vinculada con tres importantes atributos: (a) playas atractivas, (b) comercio moderno, y (c) gastronomía rica y variada (PromPerú, 2008).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La inversión en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías se viene impulsando a través de los Centros de Innovación Tecnológica (CITE), apoyados por el Ministerio de Producción. Actualmente, el Perú cuenta con 12 centros de innovación tecnológica ubicados en Lima, Pucallpa, Ica, Madre de Dios, Piura, Tacna y San Martín. Así mismo, el Ministro de Producción ha anunciado que el número de CITE que funcionarán en el país será 46 para el año 2016. Con la creación de las nuevas CITE, se busca elevar la competitividad de las empresas y mejorar la calidad de vida de la población. Así mismo, se busca la diversificación productiva para reducir la vulnerabilidad de la economía frente a los precios internacionales y desarrollar nuevos sectores exportadores. Por tal motivo, se están creando CITE muy diversas como (a) agroindustriales, (b) acuícolas, (c) pesqueras, (d) minero ambientales, (e) textiles, (f) confecciones, (g) logísticas, y (h) de marketing en las distintas regiones del país (Ministro

Ghezzi: “En el 2016 funcionarán 46 CITE en el país”, 2014). Con respecto a la región Piura, se ha considerado el establecimiento de tres CITE para impulsar la pesca, acuicultura y metalmecánica (Dirección Regional de la Producción - Piura, 2015).

El Instituto Peruano de Energía Nuclear sostiene que la demanda sobre la tecnología de irradiación de alimentos como tratamiento fitosanitario ha crecido notablemente en los últimos años. Actualmente, muchos países no aceptan que ingresen productos no irradiados a su territorio por motivos de control fitosanitario (Noriega, 2011). Así mismo, Vargas (2014) sostiene que la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura y la Organización Mundial de la Salud recomiendan esta tecnología para el tratamiento de los alimentos a nivel mundial. La tecnología de irradiación de alimentos también brinda los siguientes beneficios para la industria peruana: (a) sirve como garantía de inocuidad de los alimentos; (b) mejora la conservación, la calidad higiénica sanitaria de los alimentos, almacenamiento y distribución de los alimentos; (c) reemplaza conservantes y fumigantes químicos; y (d) permite llegar a mercados más exigentes y lejanos (Vargas, 2014).

Por otro lado, los expertos de la industria alimentaria prevén que la nanociencia será una de las tecnologías que incidirá de muchas formas en los productos de consumo por su aplicabilidad en temas de calidad y seguridad de los alimentos. Actualmente, muchas empresas transnacionales están invirtiendo en investigación de nanoalimentos y *nanopackaging*. Se espera que el mercado de nanoalimentos crezca a 20,400 millones de dólares para el año 2020 (Escuela de Organización Industrial, 2015).

Uno de los proyectos de mayor envergadura en el país es la modernización de la Refinería Talara, el cual ha sido declarado de necesidad pública e interés nacional. Por tal motivo, se realizará una inversión total de 3,500 millones de dólares americanos de los cuales 2,730 millones de dólares serán financiados por PETROPERU y el saldo por la empresa privada. En esta nueva etapa de la Refinería sólo se utilizará el 5% de los equipos actuales y el

95% será tecnología nueva. Este proyecto traerá beneficios para todos los peruanos ya que los productos obtenidos serán menos contaminantes por su bajo contenido de azufre (Petroperú, 2015).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La costa peruana cuenta con un importante potencial eólico, en donde la velocidad promedio llega a seis metros por segundo y en zonas como Malabrigo, San Juan de Marcona y Paracas alcanza ocho metros por segundo. Estos valores son más que suficientes para garantizar la rentabilidad de proyectos de energía eólica (Ministerio de Energía y Minas, 2001). Por ejemplo, la región Piura tiene un potencial eólico de 3,000 megavatios para proveer de energía confiable, amigable con el medio ambiente y a bajo costo durante los próximos 20 años al norte del país (Piura tiene un potencial eólico, 2014).

Según el Ministerio del Ambiente (2015), se estima que el cambio climático tendrá los siguientes impactos en el mundo durante este siglo: (a) aumento de temperatura en 2°C en promedio, (b) aumento de la frecuencia de inundaciones y sequías, y (c) elevación del nivel del mar en un rango estimado de 50 centímetros. Los efectos del cambio climático serán más notables en América Latina y el Caribe debido a su variabilidad y extremos climáticos. Por otro lado, el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático, después de Bangladesh y Honduras, debido a su capacidad adaptativa ante este problema según el Tyndall Center de Inglaterra.

Así mismo, el Perú sería uno de los países más afectados debido a la repercusión de fenómenos hidrometeorológicos relacionados con el Fenómeno El Niño, los cuales se han incrementado hasta seis veces desde el año 1997 al 2006. A su vez, se ha visto que los eventos climáticos como huaicos, inundaciones, heladas y el fenómeno de El Niño se están produciendo con mayor frecuencia e intensidad en el Perú (Ministerio del Ambiente, 2015). Otro fenómeno climático que afecta al Perú es La Niña, la cual se caracteriza por sus índices

inusualmente fríos de la temperatura superficial del mar, a diferencia del fenómeno El Niño que es cálido y que suele provocar lluvias extremas, inundaciones y sequías (Fenómeno de La Niña, 2013).

Para este año, se ha previsto la llegada del Fenómeno El Niño, el cual podría extenderse hasta verano del año 2016 (Fenómeno El Niño se extendería hasta verano del 2016, 2015). Así mismo, se ha indicado que Piura y Tumbes serán las regiones más afectadas en cuanto a infraestructura, pesca, transporte y agricultura; siendo la región Piura la que sufrirá más daños debido a que en sus costas convergen las masas de aguas cálidas que vienen de Australia y del norte de Ecuador, por lo que las lluvias serán de mayor intensidad (Fenómeno El Niño: Advierten que Tumbes y Piura serán las regiones más afectadas, 2015).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 14, se muestra la matriz EFE de la región Piura en la cual se analizan 15 factores de éxito, nueve oportunidades y seis amenazas. Las puntuaciones para calificar las estrategias actuales van de 1 al 4, donde 1 indica que la efectividad actual es pobre y 4 que la efectividad es superior.

Sobre la evaluación de los factores externos, se obtuvo la puntuación ponderada de 2.47, valor muy cercano al 2.50 que es la puntuación promedio entre la mínima que es 1 y la máxima que es 4. Esto nos indica que las estrategias actuales han tenido relativo éxito, pero lo más importante es que existen oportunidades de mejora que permitirán alcanzar la visión de la región.

3.5 Región Piura y sus Competidores

La selección de los principales competidores de Piura se ha basado en la evaluación de las regiones que presentan similitud con referencia a las siguientes características: (a) condiciones climáticas, (b) geografía, y (c) principales actividades económicas. Por tanto, se

ha seleccionado a las regiones: (a) Tumbes, (b) Lambayeque, (c) La Libertad, e (d) Ica como principales competidores de la región Piura.

Tabla 14

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores Determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Incremento de la inversión en el sector minero no metálico.	0.08	3	0.24
2	Modernización de la Refinería Talara.	0.08	4	0.32
3	Integración económica regional a través del Eje del Amazonas.	0.08	2	0.16
4	Incremento de la inversión en servicios logísticos en Paita.	0.08	3	0.24
5	Crecimiento del turismo en la macro región norte del país.	0.08	2	0.16
6	Incremento en la demanda mundial de alimentos orgánicos.	0.07	3	0.21
7	Incremento en la demanda mundial de productos hidrobiológicos.	0.07	2	0.14
8	Potencial energético proveniente de fuentes renovables.	0.07	3	0.21
9	Crecimiento de la inversión en tecnología en sectores productivos de la región.	0.06	3	0.18
Subtotal		0.67		1.86
Amenazas				
1	Caída del precio internacional del petróleo.	0.07	2	0.14
2	Desaceleración de la economía de China y de la Unión Europea	0.06	2	0.12
3	Demoras en las autorizaciones para ejecución de proyectos en el país.	0.05	2	0.10
4	Incremento de conflictos sociales relacionados a actividades extractivas.	0.05	1	0.05
5	Mayor exigencia en las regulaciones de salubridad para productos de consumo humano en los mercados internacionales.	0.05	2	0.10
6	Exposición a desastres naturales y cambio climático	0.05	2	0.10
Subtotal		0.33		0.61
Total		1.00		2.47

Tumbes. Ubicada en la costa norte del Perú, posee una superficie territorial de 4,669.20 km² (0.36% del territorio nacional) y 200,306 habitantes (INEI, 2013b). Esta región limita por el norte y sureste con la República del Ecuador (en los hitos definidos por el Protocolo del Río de Janeiro), por el sur con el departamento de Piura y por el Oeste con el Océano Pacífico. La región Tumbes presenta un clima subtropical, y es considerada como la región más cálida de la costa peruana, marcando temperaturas entre 23-30 °C. Políticamente, la región está dividida en tres provincias y 12 distritos. La región cuenta con una superficie de tierras de 31,557.89 hectáreas, de las cuales el 61.4% representa superficie agrícola (89.2%

bajo riego y 17.8% en seco). El principal río de la región es el río Tumbes, el cual nace en la zona ecuatorial de la vertiente occidental de los Andes y recibe una descarga de 39.96 m³/seg en época de estiaje, y hasta 559.11 m³/seg en períodos húmedos. Otro río importante es el Zarumilla, el cual nace en la parte ecuatoriana y cuyo flujo hídrico es temporal. Su descarga varía de 0m³/seg en época de sequía a 39.96 m³/seg en período húmedo. Los ríos Tumbes y Zarumilla permiten irrigar 16,415 hectáreas. Sin embargo, la región Tumbes presenta un problema para irrigar los campos agrícolas por falta de un sistema eficiente de dotación, control y volumen necesario. Las causas principales son las restricciones en el sistema de captación de volumen de agua y la deficiente infraestructura de riego (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2006). La actividad agrícola descansa principalmente en la siembra de arroz, plátano y maíz. Así mismo, la amplitud del zócalo continental que posee la región asegura la variedad y calidad de los recursos hidrobiológicos. Por otro lado, la industria de la región Tumbes se encuentra poco desarrollada y el 95% de la misma se agrupa en micro y pequeñas empresas (PYMES) (Gobierno Regional de Tumbes, 2010). Finalmente, el acceso a Tumbes está dado por vía terrestre a través de la carretera Panamericana Norte (1,270 km desde Lima – 18 horas) y por vía aérea por el Aeropuerto Capitán FAP Pedro Conga que recibe vuelos diarios desde el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez de la ciudad del Callao.

Lambayeque. Ubicado en la parte septentrional y occidental del territorio peruano, posee una superficie territorial de 14,231.30 km² (1.1% del territorio nacional) y 1'112,868 habitantes (INEI, 2013b). Esta región limita por el norte con la región Piura, por el este con Cajamarca, por el sur con La Libertad y por el oeste con el Océano Pacífico. La región Lambayeque posee un clima cálido y seco. Las precipitaciones pluviales son escasas y la temperatura es variada de acuerdo a la estación (un mínimo de 14°C en invierno y un máximo de 28°C en verano). Políticamente, la región de Lambayeque está dividida en tres provincias y

33 distritos. La región cuenta con una superficie de tierras de 1'423,130 hectáreas, de las cuales el 13.2% representa superficie agrícola (94.1% bajo riego y 5.9% en secano). El sistema hidrográfico lo constituyen un conjunto de ríos de corto curso y regular caudal. Entre los principales ríos de la región son: (a) Chancay, (b) Zaña, (c) La Leche, (d) Motupe, (e) Cascajal, y (f) Olmos. Estos ríos proporcionan el agua para el riego de las tierras agrícolas. La administración del agua de la región está a cargo de tres administraciones técnicas de riego, con apoyo de los agricultores organizados en cinco juntas de usuarios (Ministerio de Agricultura y Riego, 2008). Con respecto a la actividad agrícola, la región se concentra en el monocultivo de arroz y caña de azúcar en la zona costera; mientras que en la sierra existe un limitado desarrollo tecnológico y su producción se restringe a satisfacer el autoconsumo (Gobierno Regional de Lambayeque, 2008). Finalmente, el acceso a Lambayeque está dado por vía terrestre a través de la carretera Panamericana Norte (770 km desde Lima – 10 horas) y por vía aérea por el Aeropuerto Internacional Capitán FAP José A. Quiñones, el cual recibe vuelos regulares desde el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez de la ciudad del Callao.

La Libertad. Ubicada en la costa norte occidental del territorio nacional, posee una superficie territorial de 25,569.67 km² (2.7% del territorio nacional) y 1'617,050 habitantes (INEI, 2013b). Esta región limita por el norte con la región Lambayeque, por el sur con Ancash, por el este con Huánuco, San Martín, Amazonas y Cajamarca y por el oeste con el Océano Pacífico. La región La Libertad posee un clima muy variado. En la costa, el clima es sub tropical y con alta humedad atmosférica superior a 80%. En verano, las temperaturas máximas llegan a 27°C. En los andes, su temperatura oscila entre 4°C y una temperatura media anual de 14°C. En la ceja de selva, su temperatura se encuentra en el rango de 17°C y 38°C donde la humedad relativa es aproximadamente 90%. Políticamente, la región de Lambayeque está dividida en 12 provincias y 83 distritos. La región cuenta con una superficie de tierras de 1'009,058 hectáreas, de las cuales el 40.4% representa superficie agrícola. El

sistema hidrográfico de la región cuenta con dos cuencas hidrográficas, correspondiente a las vertientes del Pacífico y del Atlántico. La primera vertiente presenta caudales importantes entre los meses de diciembre a abril; mientras que en el resto de meses se presenta descargas mínimas. En la segunda vertiente, los ríos nacen en el lado oriental de la cordillera occidental y son de régimen más regular. Los principales ríos de la vertiente del Océano Pacífico son: (a) Jequetepeque, (b) Chicama, (c) Moche, (d) Virú, (e) Santa, y (f) Chao; mientras que en el Océano Atlántico es el río Maraón. Así mismo, se tiene dos proyectos de irrigación importante: Chavimochic en la cuenca del Pacífico y Huamachuco en la cuenca del Atlántico (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2004a). Los principales cultivos de la región La Libertad son los siguientes: (a) espárrago, (b) ají pprika, (c) alcachofa, (d) palto, y (e) mango. Por otro lado en la agricultura extensiva se encuentran: (a) arroz, (b) caña de azúcar, (c) maíz amarillo duro entre otros. (Gobierno Regional de La Libertad, 2008). Finalmente, el acceso a La Libertad está dado por vía terrestre a través de la carretera Panamericana Norte (560 km desde Lima – 8 horas) y por vía aérea por el Aeropuerto Internacional Capitán FAP Carlos Martínez de Pinillos, el cual recibe vuelos regulares desde el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez de la ciudad del Callao.

Ica. Ubicada en el sur oeste del territorio nacional, posee una superficie territorial de 21,305.51 km² (1.7% del territorio nacional) y 711,932 habitantes (INEI, 2013b). Esta región limita por el norte con la región Lima, por el sur con Arequipa, por el este con Ayacucho y Huancavelica y por el oeste con el Océano Pacífico. Políticamente, la región de Ica está dividida en cinco provincias y 43 distritos. Así mismo, la región Ica posee dos regiones naturales: costa y sierra. La costa tiene un clima seco con variaciones de temperatura de 12C a 32C, que le otorga grandes ventajas para los cultivos de menestras, vid, algodón, maíz amarillo, esparrago, frutas entre otras con potencial de exportación. La sierra se caracteriza por la baja fertilidad de sus suelos y topografía accidentada, donde se emplea aguas de lluvias

(agricultura de secano) y se utiliza tecnología tradicional (Gobierno Regional de Ica, 2009). La región cuenta con una superficie de tierras de 2'130,551 hectáreas de las cuales se puede aprovechar 243,453 hectáreas. De esta última cifra, el 48.02% son tierras agrícolas (96.90% bajo riego y 3.10% en secano). Los principales ríos de la región son: (a) Pisco, (b) Ica, (c) Grande, (d) San Juan, y (e) Topara. Finalmente, el acceso a Ica está dado por vía terrestre a través de la carretera Panamericana Sur (303 km desde Lima – 4 horas).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Para ser proveedor de las entidades del Estado, incluyendo los gobiernos regionales, se requiere muy pocos requisitos generales. Por tanto, muchas personas naturales y jurídicas pueden inscribirse libremente en el Registro Nacional de Proveedores, los mismos que de ser adjudicados, estarían sujetos a futuras auditorías por parte del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). En este sentido, el poder de negociación de los proveedores de los gobiernos regionales es limitado. Según el OSCE (2015), el 43.7% de los proveedores de las contrataciones por bienes, servicios y obras en la región Piura fueron locales en el mes de julio del 2015; mientras que el 56.3% fueron proveedores de otras regiones durante el mismo mes. Así mismo, las entidades del Estado en la región Piura con mayor valor adjudicado fueron Petroperú y los Gobiernos locales en el mes de julio 2015.

Por otro lado, las empresas que proveen servicios logísticos para acceder a la región Piura, son principalmente las empresas de líneas terrestres, aéreas y marítimas. Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015a), el número de empresas autorizadas del transporte de pasajeros regular nacional en la región Piura fueron siete; mientras que el número de empresas autorizadas del transporte de carga fueron 4,080 para el año 2014. Con respecto a las líneas aéreas, existen muy pocas empresas que brindan servicios hacia la región Piura, como las empresas Lan Perú, Peruvian Airlines, Avianca, ATSA. A pesar de ello, el tráfico aéreo de pasajeros de la región Piura es importante con respecto al tráfico nacional,

siendo el cuarto más importante a nivel nacional en términos de número de pasajeros transportados. Para el año 2014, el tráfico de pasajeros que arribaron al aeropuerto Cap. Guillermo Concha Iberico (Piura) ascendió a 373,485 (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015b); mientras que las salidas por dicho aeropuerto ascendieron a 373,449 durante el mismo año (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015c). Con respecto al transporte marítimo, uno de los terminales portuarios con mayor tráfico a nivel nacional es el TP Paita. Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015d), el Terminal Portuario Paita recibió 545 naves durante el año 2014: (a) portacontenedores (391), (b) carga general (46), (c) graneleros (35), (d) remolcadores (29), (e) pesqueros (24), (f) tanquero (16), y (g) barcazas (4). Sin embargo, este número de naves aún es muy reducido en comparación con el primer terminal portuario del Perú: TP Callao (Lima). Bajo este contexto, se puede observar que el poder de negociación de los proveedores de servicios logísticos (transporte terrestre, aéreo y marítimo) es superior a los proveedores de bienes, servicios y obras en la región Piura.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los clientes de las principales industrias de la región Piura se dividen en dos grandes grupos: la demanda nacional y la demanda internacional. Con respecto a la primera, ésta no posee mucho poder de negociación en los sectores económicos agroindustria y pesca, pues muchos de sus productos son percibidos de alta calidad (café y cacao) y muchos de ellos son escasos en otras regiones (pota y concha de abanico). Sin embargo, el poder de negociación de la demanda nacional en el sector turismo sí es superior, pues existen muchos más destinos turísticos que compiten directamente con la región Piura, como Tumbes, Lambayeque y La Libertad, ofreciendo servicios complementarios igual o más desarrollados como hoteles, restaurantes, entre otros. Por otro lado, el poder de negociación de la demanda internacional con respecto a los productos agroindustriales, pesqueros, acuícolas y mineros no metálicos

(fosfato) es mayor pues la competencia es superior a nivel global, tanto en términos de volumen como en calidad del producto terminado.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Muchas de las funciones del Gobierno Central han sido transferidas a los gobiernos regionales con la finalidad de lograr una mayor presencia en las regiones que permita impulsar un desarrollo económico y social sostenible. Sin embargo, el Gobierno Central podría retirar algunas de las funciones y otorgárselas a otras entidades del Estado más eficientes. Un indicio de ello podría ser la Ley de reforma constitucional que prohíbe la reelección inmediata de presidentes regionales y alcaldes, la cual podría interpretarse como una herramienta para reducir el poder de los gobiernos regionales y evitar que funcionarios malintencionados no cumplan con las funciones encargadas por el Poder Ejecutivo en perjuicio de la población. Sin embargo, aún no existen entidades que suplan formalmente las funciones de los gobiernos regionales. A pesar de ello, se debe considerar que existen muchas asociaciones y gremios empresariales que están creciendo a nivel nacional y como parte de su agenda, incluyen algunas responsabilidades del Estado como el desarrollo de la mano de obra local. Esto último podría ser aprovechado por el Gobierno Regional de Piura para aliarse con ellos y cumplir con los intereses comunes en beneficio de la población.

Por otro lado, las industrias económicas desarrolladas en la región Piura como la agroindustria y la pesca, difícilmente podrían tener sustitutos en el corto plazo por la naturaleza de sus productos (alimentos frescos, congelados, orgánicos). Así mismo, la industria de minería no metálica, concentrada en la explotación de fosfatos, sirve de proveedor clave para la elaboración de fertilizante a nivel mundial. Bajo este contexto, la amenaza de sustitutos para el Gobierno Regional de Piura y sus industrias económicas no es significativa.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de los entrantes estará condicionada principalmente por la rentabilidad de las industrias con mayor potencial y la disponibilidad de recursos naturales por parte de otras regiones. Con respecto a este último punto, las regiones que poseen similares características geográficas, clima y calidad de áreas cultivables para los cultivos agrícolas con mayor demanda de la región Piura se encuentran compitiendo con ella actualmente.

No obstante, otras regiones podrían interesarse por convertir estos productos agrícolas en productos con mayor valor agregado (enlatados, jugos, conservas) desarrollando así su industria regional. Para el sector pesquero, otras regiones tendrían menor posibilidad de ingresar al mercado internacional, dado la menor disponibilidad de recursos hidrobiológicos por parte de las otras regiones. Además, Piura es la región del Perú con mayor disponibilidad de recursos hidrobiológicos y su oferta exportable es congruente con esta fortaleza. Con respecto al sector turismo, todas las regiones del Perú poseen atractivos turísticos y culturales que podrían ponerse en valor y desarrollarse actividades económicas alrededor de ellos. Sin embargo, el turismo de playas se encuentra muy bien posicionado en las regiones del norte del país, siendo las playas de Tumbes y Piura las más visitadas; a pesar de ellos la infraestructura hotelera no está categorizada, lo cual se convierte en una debilidad.

En el sector minero no metálico, Piura sí podría tener competencia en la explotación de fosfatos en el mediano plazo. Una de las regiones con mayor potencial de roca fosfórica es Junín, donde la empresa canadiense Mantaro Perú S.A.C. se encuentra haciendo exploraciones en el valle del Mantaro. En síntesis, existe una amenaza latente con respecto a la entrada de posibles competidores en las industrias donde participa la región Piura.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre las regiones que compiten en los mismos mercados es alta. En el caso de la agroindustria, la competencia de Piura son las regiones Tumbes, Lambayeque, La

Libertad e Ica que ofrecen los mismos productos como el banano, limón, mango, entre otros. Sin embargo, las productividades por hectárea son diferentes en cada región y el nivel de transformación de los productos agrícolas también difiere por cada región. En el caso de la pesca y acuicultura, Piura compete con un número menor de regiones: Tumbes y Ancash, quienes poseen similar variedad de productos hidrobiológicos como las conchas de abanico, la pota y langostinos. En el sector minería no metálica, no existe una región competidora en cuanto a la explotación de roca fosfórica, sin embargo Junín es una región con mucho potencial en este sector. Finalmente, en el sector turismo, Piura tiene como competidores directos a las regiones del norte con las cuales comparte su mayor atractivo: las playas. En conclusión, la rivalidad entre competidores en los sectores agroindustrial, pesca y turismo es alta, excepto en minería no metálica pues Piura es la región líder en explotación de roca fosfórica a nivel nacional.

3.6 La región Piura y sus Referentes

Para el presente análisis, se ha seleccionado a las ciudades y/o estados líderes a nivel mundial, que servirán como referentes para la región Piura, por su destacable desempeño en las actividades económicas con mayor potencial que posee la región. Los lugares seleccionados son: (a) California (Estados Unidos), (b) Hamburgo (Alemania), y (c) Estambul (Turquía).

California. Es un estado de los Estados Unidos de América, se localiza en la parte oeste de la nación. El clima de California es variado, desde árido a sub-ártico. Hay cinco zonas climáticas separadas en California que son: costera, valle, estribaciones, montaña y desierto. California es el estado con mayor producción agrícola durante los últimos 50 años, en gran parte a la diversificación y perfeccionamiento de métodos de producción logrados a través de investigaciones científicas. La agricultura produce ingresos anuales superiores a USD 37,000 MM en venta de productos y empleos en industrias derivadas. Más de una cuarta

parte (25.4 millones de acres) de los terrenos en California están dedicados a la agricultura. El estado tiene alrededor de 88,000 granjas que resultan en cerca de 1,100 millones de empleos directos y más de USD 60,000 MM a la economía del estado. California produce más de la mitad de las frutas, verduras y leguminosas que se consumen en Estados Unidos.

Hauffen (2011) señaló que el mercado de exportaciones internacionales aporta a California alrededor de USD 11,000 MM. Los principales rubros de exportación son: almendras, vinos, productos lácteos, algodón, uvas de mesa y nueces. Canadá, la Unión Europea, Japón, México, China / Hong Kong y Corea del Sur son los principales importadores de la producción agropecuaria de California. La producción de uva encabeza los cultivos agrícolas. La producción de vinos y uva de mesa genera cerca de USD 3,000 MM anualmente. Más del 95% de las vides en producción se originaron en laboratorios de la Universidad de California en Davis. La producción orgánica de productos agrícolas se ha duplicado desde 1997, generando casi USD 840 MM en ventas, pero representa sólo 1% de la producción agrícola en California. Con respecto al transporte marítimo, entre los 50 puertos más importantes para el transporte marítimo en contenedor se encuentran varios puertos americanos. Según estadísticas de *World Shipping*, el primer puerto de Estados Unidos es Long Beach (California), que ocupa el puesto número 11 del ranking mundial con más de 7,94 MM TEUS movidos en 2011, seguido del puerto de Los Ángeles (California) con 6 MM de TEUS. Sumando estos dos puertos, ambos situados en la misma bahía, suman un total de 14 MM de TEUS, colocándose así en el puesto ocho.

La industria principal del estado engloba la agricultura, el ocio, la energía eléctrica y el turismo. California es el emplazamiento de diversas regiones económicas como Hollywood y Los Ángeles (ocio), California Central Valley (agricultura), Silicon Valley (informática y alta tecnología) y Napa Valley. Finalmente, con respecto a la minería Los Estados Unidos produjo 4,000 toneladas de elementos de tierras raras en 2013 representando alrededor del 3.6% de la

producción mundial. El consumo interno del país de tierras raras en 2013 aumento a 10,500 toneladas desde 5,770 toneladas en 2012, convirtiéndose en el tercer mayor consumidor mundial de tierras raras después de China y Japón. La mina de Mountain Pass, operada por Polycorp, en California, es la mayor mina de su tipo en producción desde principios en 1960, actualmente cuentan con una planta que con una capacidad de procesamiento de 15,000 toneladas de tierras raras al año, indicó Rodríguez (2014).

Hamburgo. Está situada al norte de Alemania. La ciudad formo su propio estado federado con 755 km². Su puerto es el segundo más grande de Europa, detrás del Rotterdam, y el noveno del mundo. Debido a su influencia marítima, el clima es más suave que en el interior oriental, sin embargo es húmedo durante todo el año. Los sectores con crecimiento más destacado de Hamburgo: puerto y logística, ciencias de la vida (o *Life Sciences*), industria aeronáutica y marítima, medios de comunicación e informática y energías renovables. Con el segundo mayor puerto marítimo europeo, la terminal de contenedores más moderna del mundo y sus sobresalientes servicios en la logística, Hamburgo ofrece excelente perspectivas de desarrollo para las empresas de exportación. Hamburgo es el principal punto de conexión para el comercio entre Europa y los países del lejano oriente. Con respecto a capital humano calificado el aporte de las escuelas superiores de enseñanza tanto privadas como estatales, e institutos de investigación atraen hacia Hamburgo a inteligencias de todo el mundo. Más de 9,000 investigadores y 80,000 estudiantes enriquecen a la metrópoli con su conocimiento y ayudan con su trabajo e ideas a que en Hamburgo y en sus alrededores surjan constantemente nuevos conocimientos (Sociedad de Fomento Económico de Hamburgo, 2012).

Alemania posee grandes mercados pesqueros, principalmente en ciudades que se ubican cerca de la costa, como Hamburgo y Kiel. Los productos acuícolas se comercializan de distintas maneras, dependiendo de la especie, región y tamaño de la empresa o unidad productora. Las granjas más grandes suelen vender sus productos por medio de mayoristas,

mientras que las granjas medianas y pequeñas proveen a minoristas, restaurantes, pescaderías y consumidores finales.

El mercado alemán de productos acuícolas se encuentra dominado por las importaciones. En 2005 se importaron un total de 172,264 toneladas, de las cuales más de 116,000 fueron de salmón. En contraste, las exportaciones alcanzaron únicamente las 43,324 toneladas. Sumando las 51,000 toneladas de pescado y algas producidos por la acuicultura marina y de agua dulce dentro del país, en Alemania se consumieron un total de cerca de 180,000 toneladas. De éstas, 85,000 toneladas provinieron de especies cultivadas en agua dulce. Puesto que algunas importaciones son re-exportadas tras su procesamiento, resulta difícil estimar con exactitud el volumen de las exportaciones producidas en instalaciones acuícolas alemanas. Los principales países importadores de la carpa producida en Alemania son Bélgica, Austria y Francia. El 70 por ciento de las exportaciones de trucha se destinaron a países fuera de la UE. La acuicultura es una actividad marginal en la costa alemana y, en comparación con otros países de la Unión Europea, su producción es mínima, excepto en el cultivo del mejillón. Los dueños de instalaciones acuícolas deben cumplir con limitantes ambientales para ello se han dedicado considerables esfuerzos para tratar de reducir efluentes de granjas piscícolas, tales como nutrientes, partículas y fracciones orgánicas e inorgánicas, por medio de la instalación de unidades mecánicas y biológicas de purificación de agua, mejorar la composición de los alimentos para peces y su nivel de digestibilidad, así como limitar las densidades de estabulación (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2012).

Estambul. Ubicado en Turquía. Históricamente, Estambul ha sido el centro de la vida económica del país gracias a su ubicación estratégica en el centro de la tierra y el mar de las rutas comerciales. En 2005, la ciudad de Estambul tuvo un PIB de USD 133,000 MM. Las dos principales fuentes de ingresos y de empleo en Estambul son la industria y el turismo.

Estambul es, con gran diferencia, la capital económica y comercial de Turquía con una población de unos 13,62 millones de personas, varias veces superior a la de las otras mayores ciudades turcas como Ankara, Esmirna y Bursa. Desde el punto de vista del turismo, Estambul es también la ciudad más importante del país. No en vano ha sido capital de tres imperios (romano, bizantino y otomano) sin interrupción durante muchos siglos.

Estambul es el centro industrial de Turquía. En Estambul y sus alrededores, se llega a producir algodón, frutas, aceite de oliva, la seda y el tabaco. Se realiza el procesamiento de alimentos, producción textil, productos del petróleo, caucho, cerámica de metal, cuero, productos químicos, electrónica, vidrio, maquinaria, papel y productos de papel, bebidas alcohólicas y la ciudad se encuentran entre los principales productores industriales. La ciudad también tiene plantas que ensamblan los automóviles y camiones, mientras que la industria farmacéutica ha comenzado recientemente en aumento. En Estambul se encuentran las diez mayores empresas turcas y, aproximadamente, la mitad de las quinientas mayores empresas de Turquía tiene su sede ahí. También se ubican en Estambul la mayor parte de las empresas turcas activas en comercio exterior y la mayoría de las empresas interesadas en inversiones. Según la Cámara de Industria de Estambul, esta ciudad representa sobre el total de Turquía: el 39,8% de la actividad industrial, el 16% de la de construcción, el 59,6% de los servicios y el 40% del total de los depósitos bancarios. La contribución de Estambul a los ingresos públicos es de más de 1/3 del total del país y su participación en el PIB turco oscila alrededor del 27%. Asimismo, desde Estambul se exporta alrededor del 45% y se importa más del 50% del total de Turquía. Por lo que se refiere a los ingresos, tanto devengados como recaudados, éstos ascienden al 38% del total de Turquía.

El sector agrícola sigue teniendo gran importancia en la economía turca. En el año 2010, el sector supuso el 10,1% del PIB y dio empleo al 24,7% de la población activa. Además, aproximadamente la mitad de la superficie total de Turquía se emplea en la

agricultura. Con el objetivo de modernizar el sector y aumentar la productividad, se ha puesto en marcha el “*Southeastern Anatolia Project*” (GAP), un Plan multisectorial de desarrollo regional que cubre 9 provincias del sureste de Turquía. El GAP contempla el desarrollo de sectores como el riego, la energía hidráulica, la agricultura, la infraestructura rural y urbana o la silvicultura. Además, dentro del marco “Visión 2023”, Turquía pretende convertirse en uno de los cinco países más importantes en producción agrícola alcanzando los 150.000 millones de dólares en producción agrícola y exportando 40.000 millones.

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

Para construir la Matriz Perfil Competitivo (MPC) se ha considerado siete factores determinantes de éxito: (a) actividad económica agroindustrial, (b) actividad económica pesquera y acuícola, (c) actividad económica minera no metálica, (d) actividad económica turística, (e) infraestructura portuaria, aeroportuaria y vial, (f) desarrollo tecnológico en sectores priorizados, y (g) capital humano calificado. En la Tabla 15 se muestra el puntaje obtenido por factor para cada región competidora: (a) Tumbes, (b) Lambayeque, (c) La Libertad, e (e) Ica. Los resultados de la MPC evidencian una posición superior para la región Piura frente a las otras regiones. Ello se ve reflejado en la puntuación obtenida de 2.47 que coloca a la región Piura en el primer puesto entre las regiones competidoras seleccionadas.

La Matriz de Perfil Referencial (MPR) permite comparar a Piura con las regiones líderes en Latinoamérica seleccionadas como referentes para Piura. En la Tabla 16 se muestran los siete factores claves de éxito considerados en la MPC, los mismos que han sido evaluados para cada región referente: (a) California (EE.UU.), (b) Hamburgo (Alemania), y (c) Estambul (Turquía). Según la MPR elaborada, la región Piura obtuvo un puntaje de 2.47, el cual lo ubica en último lugar con respecto a las regiones de referencia y evidencia una desventaja importante para competir en el mercado global que debe ser revertida.

3.8 Conclusiones

Según el análisis del entorno de la región Piura, se evidencian las oportunidades que la región debe capitalizar para su beneficio, no sólo económico sino también en los aspectos social y medio ambiental. Al ser considerada la primera región minera no metálica y exportadora de productos hidrobiológicos, es necesario se desarrollen proyectos con la participación del sector público y privado, con la finalidad de maximizar estas potencialidades. Por otro lado, uno de los sectores de servicios que está creciendo a nivel nacional y de región es el turismo; plasmado en el incremento del número de visitas nacionales y extranjeras a la región Piura durante los últimos años, debido a la nueva oferta turística que se ha desarrollado; entre ellos los circuitos gastronómicos, observación de flora y fauna, y circuitos turísticos de playas en la zona norte del Perú. En cuanto a las inversiones en infraestructura que impulsarán el desarrollo de la región; son la carretera IIRSA Norte que otorga la oportunidad de integración económica con nuevos mercados como el Brasil; y el Puerto de Paita, el cual es el segundo puerto con mayor tráfico de contenedores a nivel nacional. Otro proyecto es la inversión en el centro logístico de Paita, el cual soportará el crecimiento del tráfico portuario en Paita. Asimismo, el incremento de la demanda mundial de productos orgánicos es un escenario favorable para las exportaciones de los productos no tradicionales de la región, como son: el banano, café y cacao orgánico. Este crecimiento está ligado a la mayor inversión del Estado Peruano en investigación y tecnología en los sectores productivos de la región Piura, lo cual permitirá la mejor de la productividad de sus actividades económicas.

Asociado a la visión propuesta para la región Piura, es necesario utilizar energías limpias, por ello se debe aprovechar el gran potencial energético proveniente de fuentes renovables que pueden abastecer de energía al país a un costo competitivo y por su parte el proyecto de modernización de la Refinería Talara, contribuirá a la conservación del medio

ambiente, al generar combustible con menos contenido de azufre. Es necesario se maximicen estas oportunidades para hacer frente a la desaceleración económica actual y así buscar nuevas fuentes de ingresos para que la región Piura no depende de estos países importadores.

Sin embargo, todas las oportunidades podrían quedarse sin efecto si es que no se tiene un liderazgo de las autoridades en el manejo de los conflictos sociales relacionados con las actividades extractivas. Además es de vital importancia que se gestione un plan de prevención ante los efectos del cambio climático y desastres naturales como el Fenómeno El Niño debido a la ubicación de la región Piura y su diversidad de climas.

Finalmente, los resultados de la Matriz EFE evidencian que actualmente las estrategias empleadas por la gestión actual del Gobierno Regional de Piura no ha sido la correcta, por ello se propone adoptar estrategias que capitalicen las oportunidades y mitiguen las amenazas que se presentan en su entorno. Además, en la MPC se evidenció que se deben seguir aprovechando las ventajas comparativas que posee la región Piura en las actividades agroindustrial, pesquera, acuícola y la minería no metálica, al igual que la infraestructura portuaria especializada. Por último, debe tener como referencia a ciudades de nivel mundial que se dediquen a los sectores priorizados, tales como: California, Hamburgo, entre otros.

Tabla 15

Matriz del Perfil de la Competitividad (MPC)

Factores clave de éxito	Piura		Tumbes		Lambayeque		La Libertad		Ica		
	Peso	Valor	Puntaje								
1 Actividad económica agroindustrial	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48	4	0.64
2 Actividad económica pesquera y acuícola	0.14	3	0.42	1	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28
3 Actividad económica minera no metálica	0.14	3	0.42	1	0.14	1	0.14	2	0.28	1	0.14
4 Actividad económica turística	0.13	2	0.26	3	0.39	2	0.26	3	0.39	3	0.39
5 Infraestructura portuaria, aeroportuaria y vial	0.16	3	0.48	1	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16
6 Desarrollo tecnológico en sectores priorizados	0.14	2	0.28	1	0.28	3	0.42	3	0.42	3	0.42
7 Capital humano calificado	0.13	1	0.13	1	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39
Total	1.00		2.47		1.58		2.00		2.40		2.42

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

Tabla 16

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Piura (Perú)		California (EE.UU.)		Hamburgo (Alemania)		Estambul (Turquía)	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1 Actividad económica agroindustrial	0.16	3	0.48	4	0.64	3	0.48	4	0.64
2 Actividad económica pesquera y acuícola	0.14	3	0.42	3	0.42	2	0.28	2	0.28
3 Actividad económica minera no metálica	0.14	3	0.42	3	0.42	1	0.14	2	0.28
4 Actividad económica turística	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52
5 Infraestructura portuaria, aeroportuaria y vial	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64	4	0.64
6 Desarrollo tecnológico en sectores priorizados	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	4	0.56
7 Capital humano calificado	0.13	1	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
Total	1.00		2.47		3.72		3.14		3.44

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

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se realiza la evaluación interna de la región Piura, la cual está enfocada en identificar sus principales fortalezas y debilidades. Con la finalidad de lograr la visión, la región Piura debe identificar sus competencias distintivas, las que se traducirán en fortalezas, y en base a ellas se deberán construir las ventajas competitivas; las mismas que serán primordiales para elaborar la estrategia organizacional y encaminar la gestión de la región (D'Alessio, 2013, p. 170).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno de la región Piura consiste en evaluar sus recursos internos, sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de que las autoridades competentes tomen decisiones estratégicas, y así se logre la visión propuesta para la región Piura.

Respecto al análisis interno se analizarán las siguientes áreas: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La región Piura está administrada a nivel municipal por ocho municipalidades provinciales, 57 municipalidades distritales, 67 municipalidades de centros poblados por el Gobierno Regional de Piura. A nivel del Poder Legislativo, la región Piura está representada por siete congresistas, de los cuales algunos pertenecen al partido nacionalista: (a) Marisol Espinoza Cruz (Gana Perú), (b) Leonidas Huayama Neira (Gana Perú), y (c) Santiago Gastañadui Ramírez (Gana Perú). Cabe resaltar, que Marisol Espinoza, ocupa el cargo de Vicepresidenta de la República, quien ha propuesto los principales proyectos de ley (Congreso de la República, 2015) relacionados con el agro, comercio, pesca, tecnología y demás; tales como:

- Ley que declara de utilidad y preferente interés nacional la construcción de la represa Vilcazán y el afianzamiento del sistema hidráulico de la irrigación San Lorenzo en Piura.
- Ley que promueve la investigación en la producción cafetalera
- Ley que establece el Marco Legal complementario para las Zonas de Desarrollo (CETICOS Paita), entre otros; la Zona Franca y la Zona Comercial de Tacna.
- Ley que modifica la sexta disposición complementaria de la ley 30078, ley que promueve el desarrollo de parques industriales tecno-ecológicos.

Por otro lado, el Gobierno Regional de Piura es el organismo que se encarga de la administración de la región, la cual emana de la voluntad popular y cuyo fin es mejorar la calidad de vida de la sociedad civil y gestionar los proyectos de inversión pública y privada en Piura de manera concertada y participativa. Sin embargo, debido a la gestión de los últimos gobiernos regionales y autoridades en general, la imagen de la institución se ha deteriorado para la sociedad civil. Esto se plasma en la VIII Encuesta Nacional sobre Percepciones de la Corrupción en el Perú, según manifiesta IPSOS Perú (2013):

- En la zona norte, la cual incluye la región Piura, el ciudadano cree que el Gobierno Central Peruano es poco eficiente en la lucha contra la corrupción, representado por un 47%; mientras que nada eficiente el 34% de los encuestados de dicha zona.
- En la zona norte, referida a la región Piura, el ciudadano desconoce el lugar dónde debe denunciar un caso de corrupción, declarado por el 59% de encuestados en dicha zona.
- En la zona norte, incluida la región Piura, el ciudadano cree que es nada efectivo el resultado de la denuncia por corrupción, declarado por un 36% de los encuestados; mientras que poco efectiva el 47% de los mismos.

Así mismo, la Contraloría General de la República denunció a 215 funcionarios de la región Piura por presuntos actos de corrupción, donde el monto relacionado fue de 21

millones de nuevos soles; siendo los municipios provinciales de Sullana, Talara y Piura, los principales involucrados (Piura: Detectan presunto perjuicio económico por S/ 21 millones, 2014). Esto ocasionó que el departamento de Piura se ubique en el primer lugar a nivel nacional en temas de corrupción, según manifestó el presidente de la Coordinadora Nacional Anticorrupción del Perú, Enrique Bernal Solano, esto se debe al alto número de casos (un promedio de cuarenta) que han denunciado por presuntas irregularidades en perjuicio del Estado (Carbajal, 2014). Cabe resaltar, que esta es una debilidad crítica del Gobierno Regional de Piura y otras instituciones públicas, por lo que es necesario un trabajo conjunto con la Contraloría General de la República y demás organismos fiscalizadores; para que los casos de corrupción sean sancionados y detectados a tiempo; recuperando así la confianza del poblador piurano y del empresario privado.

Además, un estudio de cultura política y agenda social realizado por la Asociación de Comunicadores Sociales (CALANDRIA) en Piura y otras regiones durante las elecciones de gobiernos regionales del 2014, informó que el 31.1% de los encuestados afirmaban que la característica ideal que debía tener su alcalde ideal era la honestidad y que la principal prioridad del Gobierno Municipal de Piura debía ser la seguridad ciudadana, representada por un 35.3% (Sondeo Ciudadano: Cultura política, 2014).

Sobre la base de estos puntos, es preciso recalcar que tanto los gobiernos regionales, incluida la región Piura, poseen una pésima imagen institucional y han perdido la credibilidad ante la sociedad civil. Además, se reclama que los funcionarios públicos cuenten con una moral intachable, y que su gestión sea impecable. Es vital que las instituciones mantengan siempre informada a la población y tomen las correctas decisiones para que administren eficazmente y eficientemente los recursos de la región Piura.

Con la finalidad de aminorar los niveles de corrupción en los gobiernos regionales, el pleno del Congreso de la República votó a favor de la ley que prohíbe la reelección inmediata

de presidentes, vicepresidentes regionales, alcaldes provinciales y distritales. Así mismo, se modificó el artículo 191 de la Constitución para denominar gobernadores a los actuales presidentes regionales, y prohibir su reelección inmediata. Sólo pueden postular pasado un periodo, y establecer la obligación de concurrir al Congreso cuando éste lo requiera. Mientras que en la modificación del artículo N° 194, se propone la prohibición de la reelección inmediata de los alcaldes, pudiendo postular transcurrido otro periodo; de lo contrario deben renunciar a su cargo seis meses antes de la elección (García y Huacasi, 2015).

El Plan Estratégico Institucional 2013-2016 de la región Piura establece objetivos generales que no son medibles ni temporales. Además, este plan considera un organigrama (ver Apéndice C. Figura 16) que muestra las áreas y autoridades que la componen y representan: (a) el gobernador regional, ingeniero Reynaldo Adolfo Hilbck Guzmán, quien es la máxima autoridad; (b) el vicegobernador regional, economista Alfredo Neyra Alemán; (c) los consejeros de cada una de las provincias; (d) el gerente general regional, ingeniero Pedro Luis Mendoza Guerrero; y (e) los demás gerentes de cada una de las áreas del gobierno (Gobierno Regional de Piura, 2013a). El actual organigrama del Gobierno Regional de Piura resalta la burocracia y la verticalidad, las cuales pueden causar retraso en la toma de decisiones; debido a la dificultad y pésima comunicación interna a nivel de áreas. También se resalta la falta de establecimiento de prioridades para la ejecución de actividades y la estructura organizacional superpone funciones entre direcciones y unidades, no acordes a los objetivos institucionales.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) (2014) las exportaciones no tradicionales de la región Piura durante el año 2014 en valor FOB fueron de 1,666 millones de dólares americanos, el cual representó el 4.87% de las exportaciones nacionales; mientras que las tradicionales en valor FOB fue de 1,304 millones de dólares

americanos, con el cual Piura aportó el 14.26% a las exportaciones del Perú. Comparado con el año 2013, ha habido un incremento del 3.6% en total. Los productos exportados de la región Piura están relacionados a las principales actividades económicas, siendo las siguientes: (a) pesca, (b) agroindustria, y (c) turismo.

Pesca. La región Piura tiene como fortaleza la diversidad de recursos hidrobiológicos, cuyos principales productos son exportados para el consumo directo no tradicional, tales como: (a) pota y calamar, (b) conchas de abanico, y (c) langostino.

Pota. La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (2011), a través de su catálogo exportador, destacó a la pota como el principal producto de exportación de Piura. Según las partidas arancelarias, la pota se exporta como: (a) pota congelada, seca, saladas o en salmuera; y (b) pota viva, fresco o refrigerada.

El valor de exportación FOB de la pota de la región Piura en congelado, seco o en salmuera, para el año 2012 fue 192 millones de dólares americanos, el cual aumentó en 18% con respecto al año anterior. En cuanto al peso, se exportó 153 millones de kilogramos, con un incremento del 35%, respecto del año 2011. En cuanto al mercado de exportación de pota congelada, según DIRCETUR (2011), los principales destinos de la exportación para el año 2012 de la región Piura fueron: (a) España (30.24%), (b) Corea del Sur (13.55%), y (c) Tailandia (13.55%); entre otros. Por otro lado, la pota viva, fresca o refrigerada decreció en su valor FOB de 1 millón 250 mil de dólares americanos para el año 2011 a 299 mil de dólares americanos para el año 2012. El peso exportado disminuyó de 2,093 TM para el año 2011 a 559 para el año 2012. Los destinos fueron Japón y España.

Concha de Abanico. Producto pesquero de exportación, el cual se extrae de Sechura y a través de la maricultura, se realiza un manejo sostenible del recurso. El valor FOB de exportación de la concha de abanico fue de 77 millones de dólares americanos para el año 2014; mientras que el peso exportado fue de 7,519 TM para el año 2014. Según el informe

pesquero de PROMPERU (2014a), el precio por kilo de concha de abanico durante el periodo 2010-2014 ha sido irregular; sin embargo para el año 2014, el precio se recuperó a 10.24 dólar americano por kilo. Para el mercado de exportación de la concha de abanico, según PROMPERU (2014a), los países de destino fueron: (a) Francia, (b) Estados Unidos, (c) Bélgica, y (d) Canadá; entre otros.

Langostino. Este producto pesquero de exportación ha obtenido un comportamiento positivo, dado que su valor FOB de exportación de la región Piura alcanzó 9 millones de dólares americanos para el año 2014; mientras que el volumen de exportación ascendió a 880 TM para el año 2014 (SIICEX, 2014). Se exporta en presentación de cola de langostino congelado y langostino entero. Cabe resaltar que el mercado destino de las exportaciones de la cola de langostino son Estados Unidos, España y Japón principalmente, con un precio de 11.23 dólares americanos por kilo; mientras que el langostino entero se exporta a España, Francia, Estados Unidos, Corea del Sur y Rusia, a un precio de 7.31 dólares americanos por kilo.

Pesca para consumo humano indirecto. Los principales productos exportados de la región Piura son la harina de pescado y el aceite de pescado. Según DIRCETUR (2011), Piura exportó 36 millones kg de aceite de pescado en el año 2012, con un valor FOB de 95 millones de dólares americanos. En el mercado de exportación del aceite de pescado y harina de pescado, los principales destinos fueron: China, Alemania, Chile, Japón, Vietnam.

Con respecto a la harina de pescado, se exportó 100 millones kg de harina de pescado para el año 2012, con un valor FOB de 131 millones de dólares americanos; siendo sus principales destinos: Dinamarca, Canadá, Chile, Bélgica y Estados Unidos; entre otros.

Para la promoción de los productos pesqueros, PROMPERU (2014a) elaboró un Plan Operativo Institucional para el sector pesquero, con la finalidad de reforzar e impulsar la promoción de productos con valor agregado como: (a) pota, (b) concha de abanico, (c) trucha,

(d) anchoveta, y (e) otros productos priorizados. Además, se busca la conquista de nuevos mercados con potencial de crecimiento, cuyo acceso sea factible para los empresarios peruanos; resalta la diferenciación de la oferta en las certificaciones en sostenibilidad y el impulso de programas para gestionar la inocuidad.

La Macrorrueda Regional Norte Exporta 2015 es un encuentro comercial que tuvo como objetivo impulsar la internacionalización de 130 PYMES de las regiones Tumbes, Piura, Cajamarca, La Libertad, y Lambayeque; al promocionar sus productos pesqueros y agroindustriales y trasladando a los 54 compradores internacionales a las propias regiones de origen. Este evento se llevó a cabo simultáneamente en Piura (sector pesquero) y Chiclayo (sector agroindustrial). Los productos a posicionar fueron: (a) espárrago, (b) mango, (c) uva, (d) palta, (e) pimiento, (f) maracuyá, (g) café, (h) cacao, y (i) menestras; así como (a) la pota en sus distintas presentaciones, (b) conchas de abanico, (c) perico en filetes, y (d) pescados en conserva. Cabe resaltar que dicho evento fue organizado por PROMPERU, con la colaboración de las oficinas comerciales en (a) Canadá, (b) Chile, (c) Colombia, (d) Corea del Sur, (e) Estados Unidos, (f) Rusia, (g) Francia, (h) Holanda, (i) Italia, (j) Portugal, y (k) Reino Unido; así como el soporte de los Gobiernos Regionales de Piura y Lambayeque, las Municipalidades de Piura y Chiclayo, la Cámara de Comercio y Producción de Piura, la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque (Mincetur: Norte exporta, 2015).

En cuanto a los resultados obtenidos de este encuentro comercial, se señaló que la facturación ascendió a 64.5 millones de dólares americanos y se efectuaron 523 citas empresariales. Los productos pesqueros locales con mayor demanda fueron la pota, las conchas de abanico y el perico (Mincetur: Norte exporta, 2015).

Agricultura. Se extrae del análisis de la situación actual que la región Piura cuenta con el 4.5% del área agrícola nacional, el cual representa 244 mil hectáreas de tierras de buena calidad. Respecto a la agroindustria de exportación no tradicional, la región Piura aportó con

un valor FOB de 570 millones de dólares americanos en exportación de productos agrícolas no tradicionales, dentro del cual destacaron: (a) mango fresco, (b) banano orgánico, y (c) uva de mesa; entre otros (SIICEX, 2014).

Mango. Cultivado en el Valle de San Lorenzo, el mango piurano es apreciado en los mercados asiáticos, europeos y norteamericanos. Su cosecha se realiza entre los meses de diciembre y marzo, y las variedades producidas son: (a) Tommy Atkins, (b) Haden, y (c) Kent. Las exportaciones de la región Piura de mango fresco ascendieron a 118 millones de dólares americanos en valor FOB para el año 2014, y fueron destinados a los mercados de Países Bajos, Estados Unidos, Reino Unido, España, Canadá, Chile, Alemania, Francia (SIICEX, 2014). Cabe resaltar que PROMPERU (2014b) a través de su reporte anual de desenvolvimiento agroexportador del Perú, señaló que ha habido una disminución significativa en la producción de mango, 18% menos que el año 2013; debido a condiciones climáticas desfavorables que afectaron la floración y el cuajado de los frutos.

Banano orgánico. Su exportación proviene en un 87% del valle del Chira en Sullana con más de 3,500 hectáreas, certificadas como orgánicas. Es considerada una alternativa real para mejorar los ingresos económicos y aliviar la pobreza de cientos de agricultores de pequeña escala. Según SIICEX (2014) el monto exportado de banano orgánico de la región Piura ascendió a un valor FOB de 115 millones de dólares americanos y sus destinos fueron los (a) Países Bajos, (b) Estados Unidos, (c) Alemania, (d) Bélgica, (e) Japón, (f) Finlandia, (g) Corea del Sur, y (h) Reino Unido.

Uva de mesa. Es una de las frutas con mayor demanda en el mundo, entre los años 2005 y 2007, su crecimiento fue de 38.2% en el valor de sus exportaciones. Recientemente introducida en Piura, y con el que se pretende competir con Chile (uno de los más importantes exportadores), dado que la cosecha es tres meses antes que ese país. El monto exportado de uva de la región de Piura ascendió a un valor FOB de 231 millones de dólares americanos, y

sus destinos fueron los Países Bajos, Estados Unidos, China, Reino Unido, Federación Rusa, Hong Kong (SIICEX, 2014).

En la agroindustria de exportación tradicional, la región Piura aportó con un valor FOB de 73 millones de dólares americanos en exportación de productos agrícolas tradicionales, como el café, chancaca (panela), entre otros (SIICEX, 2014).

Café. Perú es el principal exportador de café orgánico del mundo, el cual proviene de la sierra de Piura (Huancabamba, Ayabaca y Morropón,). Su producción involucra a miles de pequeños agricultores organizados con el comercio justo, quienes vienen haciendo un manejo sostenible de sus parcelas. Según SIICEX (2014), el monto exportado de café de la región Piura ascendió a un valor FOB de 72 millones de dólares americanos, y sus destinos fueron los (a) Estados Unidos, (b) Alemania, (c) Canadá, (d) Bélgica, (e) Suecia, (f) Reino Unido, (g) México, y (h) Suiza.

Chancaca (Panela). Es otro producto tradicional de exportación, proveniente de la evaporación, concentración y cristalización del jugo de caña de azúcar; conservando así sus cualidades nutricionales. Se consume principalmente en la repostería y también para el consumo directo. Al año 2012, sólo tres empresas se dedicaban a la exportación de la panela; siendo la principal: CEPICAFE (DIRCETUR, 2011). Según SIICEX (2014) la chancaca de la región Piura, aportó con casi 2 millones de dólares americanos en valor FOB. Los países de destinos para el año 2014 fueron (a) Canadá, (b) Francia, (c) Italia, y (d) Nueva Zelanda.

Arroz cáscara. Hubo una disminución del 6% respecto del volumen exportado a nivel Perú para el año 2013; ocasionado por la escasez del recurso hídrico en los reservorios de Poechos (Piura), San Lorenzo (Piura), y Tinajones (PROMPERU, 2014b).

Minería de exportación no tradicional. La región Piura aportó con un valor de exportación FOB de 328 millones de dólares americanos. Sus principales productos son: (a) fosfato de calcio, (b) yeso, (c) roca fosfórica, y (d) mineral de andalucita; con destinos a (a)

Estados Unidos, (b) Brasil, (c) India, (d) México, (e) Indonesia, (f) Argentina, (g) Australia, (h) Malasia, y (i) Uruguay (SIICEX, 2014).

Hidrocarburos. La región Piura aportó con 1,105 millones de dólares americanos en valor FOB. Sus principales productos fueron: petróleo crudo y derivados; con destinos a (a) Estados Unidos, (b) Panamá, (c) Chile, (d) Bolivia, (e) España, (f) Honduras, (g) Indonesia, y (h) Ecuador (SIICEX, 2014).

Turismo. La región Piura pertenece a la macro región norte, la cual tiene un potencial de crecimiento en la actividad económica del turismo, sobretodo en el atractivo de playas. Al cierre del 2013, el turismo de visitantes nacionales en la macro región norte registró un crecimiento de 7.7% en relación al año 2012; mientras que el arribo de turistas extranjeros para el 2013 mostró un incremento del 2% con respecto al 2012 (Turismo Interno en el Norte, 2014). Sin embargo, no sólo las playas son parte del atractivo turístico de la región Piura, existen otras potencialidades naturales y culturales, en cada una de las provincias, los cuales se deben poner en valor según lo detalla el Consejo Regional de Turismo de Piura (2005) en el Plan Estratégico Regional de Turismo 2005-2015:

- Provincia de Piura: Catedral de la Ciudad de Piura, Casa Museo del Almirante Miguel Grau, Iglesia del Carmen, Centro Turístico Nacional Los Ejidos, Museo Arqueológico Municipal De Piura, Iglesia San Francisco, Alfarero De Simbilá, Narihualá y demás.
- Provincia de Huancabamba: Lagunas Las Huarinjas, Museo Municipal Mario Polía Meconi, Templo de los Jaguares, Ruinas de Mitupampa, Cascada El Sitán, La Suiza Piurana, Abra De Porcuya, Valle de los Infiernillos, Ruinas de Huancacarpa Alto, El Paredón, Andenerías de Pasapampa, Baños del Inca, Cementerio Pre Inca Maraypampa y otros sitios arqueológicos.
- Provincia de Sullana: Valle del Chira, Plaza Principal de Sullana, Iglesia Matriz de Sullana, Coto de Caza El Angolo, Parque Nacional “Cerros de Amotape”, Baños

Sulfurosos De Agua De La Leche, Represa de Poechos, Presa Derivadora Sullana y el Espejo de Agua, Casona de Sojo.

- Provincia de Sechura: Desierto de Sechura, Iglesia de San Martín de Tours, Museo Etnológico (monasterio Sagrado Corazón de Jesús), Laguna Ramón, Manglares de San Pedro, Playas (Punta Nunura o Shode, Cenizo, Lobo, Casita, San Pablo, Punta Nac, Reventazon, Mataballo), Quebrada AVIC, Caletas (Chulliyachi, Puerto Rico, Constante), Parachique, Estuario De Virrila, Yerba Blanca, Salinas De Ramón, Lagunas De Ramón y Ñapique.
- Provincia de Paita: Puerto de Paita, Playa Colán, Playa Las Palmeras, Punta Ñes, Playa Gaviota, Playa Yacila, Playa Cangrejos, Isla Foca, Caleta la Islilla, y recursos históricos (Iglesia La Merced, Iglesia San Francisco, San Lucas de Colán, Iglesia Sagrado Corazón de Jesús, Iglesia san Nicolás de Amotape, San Felipe de Vichayal y Casa de Manuelita Sáenz.
- Provincia de Talara: Parque Nacional Cerros de Amotape, Playa Los Órganos, Balneario de Máncora, Playa Cabo Blanco, Playa Punta Veleros, Playa Vichayito, Playa Punta Balcones, Playa Las Pariñas, Playa Malacas y Playa Lobitos.
- Provincia de Morropón: Chulucanas, Cerro Arqueológico de Vicús, La Encantada.
- Provincia de Ayabaca: Petroglifos de Samanga Catedral de Ayabaca, Vivero de Orquídeas, Complejo Arqueológico de Aypate, Laguna Huamba, Baños Medicinales de Chocan, Olleros, Bosques de Cuyas, Laguna Tapal, Río Quiroz y otros atractivos turísticos de Pacaimpampa; entre las que figura las Lagunas de La Huaca y El Páramo.

Para la promoción de los atractivos turísticos, las instituciones relacionadas al turismo han realizado una serie de actividades con la finalidad de diversificar la oferta turística e incentivar el turismo en la región; elaborando circuitos completos que abarcan atractivos naturales y lugares históricos tales como:

- Observación de fauna marina, aves y naturaleza: Abarca Los Órganos, Ñuro, Cabo Blanco, Coto de Caza El Angolo, donde se ha implementado una sala con paneles informativos de la preservación y ubicación de la fauna local (MINCETUR, 2014a).
- Ruta Histórica: Abarca desde Sullana hasta Paita, la cual busca incluir la época cuando llegó el conquistador Francisco Pizarro; siendo los lugares más resaltantes la hacienda La Capilla y los templos de Jíbito y Sojo (Dirctetur promueve Ruta Histórica, 2014).
- Turismo vivencial Aypate: Preservar el complejo arqueológico Aypate y convertirlo en un sitio turístico, complementándolo con actividades de la ruta Guayacundos, Aypate, Camino Inca, Bosque de Cuyas, ruta de aves y la ruta del café y la panela (Piura: Impulsarán Aypate, 2012).
- Los humedales de Sechura: El estuario de Virrilá y la laguna Ñapique por su ubicación en el desierto, son un refugio importante de las aves playeras en su ruta de migración; desarrollándose así el turismo vivencial, esquivando senderos, observando las 25 especies de aves del estuario y observando el bosque seco donde sobresalen los algarrobos o refrescarse en las aguas de la bahía sechurana (Piura: Los humedales de Sechura, 2012).
- Corredor Turístico Alto Piura: A través del Programa de Desarrollo Rural Comunitario del Alto Piura se conformó un corredor turístico para aumentar la oferta turística, integrando a los distritos de Chulucanas, La Matanza, Buenos Aires, Salitral, Canchaque y El Faique.

Por su parte, PROMPERU (2014c) lanzó una campaña con el objetivo de impulsar el turismo de frontera cuyo objetivo fue impulsar el turismo de frontera, ofreciendo paquetes promocionales a turistas chilenos y ecuatorianos que deseen disfrutar de los atractivos de las ciudades de Arequipa y Tacna en el sur, y de Piura y Tumbes en el norte. Así mismo, se han creado *minisites* dentro del portal de ¿Y tú que planes? tanto para el viajero chileno como ecuatoriano. Cabe resaltar que esta campaña desarrollará nuevas ofertas turísticas con el

vecino país Ecuador, el cual representa un mercado vital para incrementar los ingresos económicos de la región Piura.

No obstante, la infraestructura hotelera no cuenta con todas las condiciones que el turista exige, según las estadísticas del MINCETUR (2014b) se registraron en la región Piura 629 establecimientos de hospedaje colectivo a diciembre del año 2014, de los cuales sólo 81 son categorizados. La Tasa Neta de Ocupabilidad de Habitación (TNOH) fue de 31.57% en diciembre del año 2014, con un promedio de permanencia de 1.43 días para los turistas nacionales y 2.78 días para los extranjeros. El total de arribos en el mes de diciembre en la región Piura, ascendió a 86 mil 234; siendo sólo el 8% extranjeros.

Esta carencia de infraestructura hotelera no categorizada, no contribuye al incremento de arribos de los turistas extranjeros, el cual se plasma en la Tabla 17, donde el flujo de turistas extranjeros sólo representó el 4.97% de la totalidad de los turistas que arribaron a la región Piura durante el año 2010. Por otro lado, León y Pajares (2014) afirmaron que la oferta de hospedajes se concentra mayormente en las provincias de Piura con aproximadamente el 50% del total de alojamientos.

Tabla 17

Región Piura: Flujo turístico nacional y extranjero, 2000 – 2010

Años	Total	Arribos		Pernoctaciones			Permanencia	
		Nacionales	Extranjeros	Total	Nacionales	Extranjeros	Nacionales	Extranjeros
2000	174,725	167,207	7,518	274,686	259,408	15,278	1.55	2.03
2001	183,330	174,076	9,254	289,663	271,256	18,407	1.56	1.99
2002	221,245	210,629	10,616	332,535	314,530	18,005	1.49	1.70
2003	223,053	209,787	13,266	324,962	301,555	23,407	1.44	1.76
2004	237,003	221,714	15,289	344,120	316,173	27,947	1.43	1.83
2005	243,204	229,222	13,982	363,416	336,815	26,601	1.47	1.90
2006	248,261	234,329	13,932	373,608	346,150	27,458	1.48	1.97
2007	276,095	260,839	15,256	412,309	385,322	26,987	1.48	1.77
2008	306,936	290,334	16,602	446,580	418,013	28,567	1.44	1.72
2009	206,947	196,281	10,666	491,431	456,309	35,122	2.32	3.29
2010	298,330	283,481	14,849	464,470	434,834	29,636	1.53	2.00

Nota. Tomado de “Piura compendio estadístico 2011,” por el Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI), 2011. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0997/Libro.pdf

El resto de provincias no cuentan con la infraestructura necesaria para atender la demanda, la empresarial y la de turistas de lujo. Otra falencia es no poder incentivar la oferta turística, más allá de las playas; dado que la sierra de Piura no cuenta con las vías de acceso para facilitar la circulación de los turistas.

La gastronomía es otra actividad que se suma a la diversidad de atractivos turísticos y culturales que ofrece la región Piura; dado que integra a las provincias de la sierra, los promueve e incrementa su aporte al turismo regional; como es el caso de las ferias gastronómicas y otras actividades de promoción. Tafur (2015, 17 de abril) informó en el diario *Correo* que el Gobierno Regional de Piura organizó el V Festival Gastronómico y Cultural de Piura, donde se ofreció la comida típica como: (a) Seco de Chabelo, (b) Tamalitos verdes, (c) Malarrabia, (d) Ceviche, y (e) Tiraditos norteños; preparados con ingredientes nativos de la región. El diario *El Comercio* informó que otra actividad gastronómica es la ruta turística-gastronómica de Taillán, la cual es una fuente generadora de empleo; conservando los atractivos turísticos y beneficiando a los agricultores, pescadores, productores distribuidores y población en general. Cabe resaltar que es necesario se capacite a los involucrados en buenas prácticas de manipulación, biodiversidad, nutrición; entre otros (En Piura se inaugura una nueva ruta gastronómica, 2010).

La artesanía de Piura también forma parte de la diversidad cultural y es conocida por su variedad, tradición y calidad de trabajo, cuya procedencia se le atribuye a dos centros artesanales: (a) Catacaos y (b) Chulucanas. Se conoce a Catacaos como la capital artesanal de la región Piura, por sus trabajos en filigrana de oro y plata, siendo sus productos más representativos: (a) collares, (b) aretes, (c) sortijas, (d) prendedores, (e) dijes, y (f) brazaletes. Además, cuenta con el Centro de Innovación Tecnológica (CITE) de Joyería Catacaos, cuyo objetivo es promover la productividad de la actividad orfebre y joyera. Por otro lado, Chulucanas es reconocida por sus finos trabajos de cerámica, los cuales son exportados al

mercado internacional. También cuenta con un Centro de Innovación Tecnológica (CITE) de Cerámica para elevar el nivel tecnológico y aumentar la productividad.

En cuanto a la promoción de la artesanía, en la Guía Perú Artesanal de MINCETUR (2008) se promociona dos rutas artesanales para incentivar el turismo en los museos, y centros artesanales; tales como:

- Ruta Artesanal 1: Visita al Museo de la Oficina de Turismo de la Municipalidad de Piura, Parque Ecológico Kurt Beer, la ciudad de Catacaos y el CITE Joyería, donde se apreciarán la producción artesanal en vivo.
- Ruta Artesanal 2: Recorrido a la comunidad de Tocalpo, donde está el Centro Administrativo Ceremonial de Aypate. De regreso, se llegará a la tradicional ciudad de Chulucanas, donde se visitará el CITE Cerámica Chulucanas y el poblado de ceramistas de La Encantada.

Por su parte, el Gobierno Regional de Piura, a través de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) ha invertido en el mejoramiento del Centro de Innovación Artesanal de Catacaos, donde unos 5 mil 600 artesanos, joyeros y tejedores de paja toquilla; podrán aprender, capacitarse y enseñar al público. Esta obra tiene ahora un avance físico del 99 % y cuenta con una inversión superior a los 2 millones de nuevos soles. El objetivo es resaltar aún más el aspecto turístico en zonas del Bajo Piura que cuentan aún con mucho potencial por explotar (Incentivando el turismo ecológico, 2014).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Como parte de las fortalezas de la región Piura, no sólo se considera su ubicación geográfica, sino también sus recursos e infraestructura física utilizada para los sectores (a) pesquero, (b) agroindustrial, (c) minero no metálico, y (d) turismo.

Respecto a la actividad minera, la región Piura tiene disponibilidad de recursos no metálicos tales como los fosfatos de Bayóvar. Este yacimiento está ubicado en el distrito y

provincia de Sechura y es el tercero más grande de roca fosfórica a nivel mundial. Según PROINVERSION sus reservas se estiman en 816 millones de toneladas, equivalentes a 262 millones de toneladas de concentrados de roca fosfórica al 30% de contenido de óxido de fósforo. Las concesiones mineras abarcan 74,059 hectáreas en las zonas de fosfatos, que incluye 6,300 hectáreas en el área de extracción del agua subterránea. Para este proyecto, la empresa minera Vale, a través de la empresa Miski Mayo S.R.L., invirtió 566 millones de dólares para la implementación de la mina fosfatos de Bayóvar. Para el año 2014, se proyectó una producción de 3.8 millones de toneladas métricas. Sin embargo, con el proyecto de expansión Bayóvar II, se espera que la producción se incremente a 5.8 millones de toneladas métricas por año (Attié de Lanna, 2014).

En cuanto a la extracción de petróleo crudo, esta actividad tuvo sus máxima producción en los años 70, llegando a producir 27'354,000 barriles de petróleo en el año 1974; sin embargo la producción del año 2010 sólo ha llegado a 15'264,000 barriles de petróleo, según el Ministerio de Energía y Minas (INEI, 2011). Según se muestra en la Tabla 20, esta actividad contribuyó con S/. 166,304.67 como concepto de canon petrolero de la región Piura en el año 2013, el cual representó un 15.93% de las transferencias corrientes.

Con respecto a la infraestructura aeroportuaria, la región Piura cuenta con dos aeropuertos descentralizados, los que se ubican Talara y Piura; facilitando así el comercio y la conectividad de la región. El aeropuerto de Piura se calificó como el cuarto más importante a nivel nacional en términos de número de pasajeros transportados, lo que implicó un aumento de tráfico de 373,485 pasajeros (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015b); mientras que las salidas ascendieron a 373,449 en el mismo año (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015c). Este aeropuerto, Cap. Guillermo Concha Iberico, fue remodelado con una inversión de S/. 12 millones para el año 2014, realizándose trabajos en el terminal de pasajeros, equipamiento, entre otros (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015).

En cuanto al aeropuerto de Talara, Cap. FAP. Víctor Montes Arias fue modernizada con una inversión de S/. 11 millones, el cual permitirá el ingreso de aeronaves de mayor envergadura y capacidad tipo *Air Bus* 319 y 320, incrementando la oferta de vuelos comerciales en esta ciudad. Esta conectividad aeroportuaria permitirá incentivar la demanda de servicios turísticos, plasmándose en mayores ingresos para Piura (Piura: presidente Humala inauguran obras en aeropuerto de Talara, 2014). Asimismo, el titular de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), Jorge Jochamowitz considera que el aeropuerto de Talara y debería ser un *hub* para ir a toda la zona nor-amazónica, pues tiene las condiciones necesarias para ser el principal terminal aéreo de la zona nor-oriental del país (Canatur: aeropuertos del interior, 2015).

Respecto a la infraestructura portuaria especializada, la región Piura cuenta con tres puertos de primera categoría: (a) Talara, (b) Paita, y (c) Bayóvar, los cuales permiten el comercio nacional e internacional de productos pesqueros, hidrocarburos, agroindustriales, entre otros. Se cuenta con el Terminal Portuario Talara, dicha instalación dispone de: (a) dos tanques de almacenamiento de petróleo de 4,500 metros cúbicos cada uno, (b) un tanque de 650 metros cúbicos, (c) una planta de tratamiento de agua de lastre, (d) un conjunto de oleoductos de productos de refinería a muelle de 28 kilómetros de longitud, (e) tuberías para agua salada, y (f) una estación de bombeo. En este terminal se movilizan productos de tipo granel líquido principalmente: (a) gas licuado del petróleo, (b) gasolina, (c) aceites, y (d) grasas (Autoridad Portuaria Nacional, 2001).

En cuanto al terminal portuario de Paita, la Autoridad Portuaria Nacional (2009) hace referencia que en julio del año 2009, se firmó el contrato de concesión con el consorcio Terminales Portuarios Euroandinos (TPE) conformado por Tertir Terminais de Portugal (Portugal), Cosmos Agencia Marítima (Perú), y Translei (Perú), para la modernización del Puerto de Paita, el cual tendrá vigencia durante 30 años. La inversión total será de 227

millones dólares americanos, durante los tres primeros años se invertirán 127 millones de dólares americanos en la modernización del puerto de Paita y, a lo largo de la concesión, 100.8 millones de dólares americanos adicionales para mejorar los accesos y actividades conexas. Con esta modernización del puerto, se ha logrado contar con una infraestructura portuaria capaz de ofrecer servicios competitivos en la región del Pacífico Sur, y ser competidores directos captando carga del mercado ecuatoriano. Esto debido a la reducción de las tarifas, disminución de los costos operativos y administrativos de las navieras.

Por su parte, la Autoridad Portuaria Nacional (2010) señaló que como parte de las obras de modernización en el puerto de Paita figura el dragado, esto permitirá el ingreso de naves de tipo Panamax, por ello se profundizará el fondo marino a 13 metros. Asimismo, se efectuará un nuevo frente de atraque de 300 metros de longitud y un patio de contenedores con un área de 12 hectáreas. Respecto a la superestructura, se implementará una grúa pórtico de muelle y dos grúas pórtico de patio para brindar soporte al movimiento de contenedores. El diario El Comercio informó que en la primera etapa, el consorcio Terminales Portuarios Euroandinos (TPE) realizó una inversión de 155 millones de dólares americanos, lo que ha permitido triplicar el rendimiento de la terminal, hasta los 70 contenedores por hora/nave, desde los 22 contenedores por hora/nave del 2009 (Inauguran el puerto de Paita, 2014).

Respecto al beneficio económico, Radio Programas del Perú sostuvo que el nuevo esquema tarifario del puerto de Paita significará una reducción del 12% en las tarifas por el uso del muelle remodelado. Esta reducción significa un ahorro de 2 millones de dólares americanos anuales para el comercio exterior peruano, beneficiando directamente a los agroexportadores en el uso de las contenedores refrigerados que se han incrementado de 30 toma a 1,000 tomas de conexión eléctrica (Nuevas Tarifas del Puerto de Paita, 2014).

Por su parte, la titular del MINCETUR, Sra. Magali Silva Velarde-Álvarez, indicó que este nuevo terminal de contenedores apuntalará el crecimiento exportador:

Frente a la turbulencia de los mercados internacionales, las exportaciones no tradicionales del Perú acumulan un crecimiento del 7,1% en el periodo enero - agosto del año 2014, y en este logro, las exportaciones regionales tienen un rol fundamental, pues las exportaciones no tradicionales de la región Piura sumó 1080 millones de dólares americanos, con un crecimiento de 5,3 % y en el caso de la región norte, este incremento habría sido de 17% en el mismo periodo, alcanzando los 5,282 millones de dólares americanos (Puerto de Paita dinamizará, 2014).

El desembarcadero moderno artesanal de Paita tienen una capacidad de desembarque de 18 mil toneladas métricas anuales de productos como: (a) cabrilla, (b) mero, (c) corvina, (d) calamar, (e) lisa, (f) merluza, y (g) pota. El desembarcadero de Paita permitirá la recepción de recursos hidrobiológicos destinados al Consumo Humano Directo (CHD), bajo los estándares sanitarios establecidos en la Norma Sanitaria aprobada mediante Decreto Supremo N° 040-2001-PE (Produce inaugura mañana moderno desembarcadero, 2015).

En cuanto al terminal portuario de Bayóvar, la Autoridad Portuaria Nacional (2001) afirmó que el muelle tiene 113 metros de largo y 500 metros en sus extremos en forma de “T” y con una capacidad instalada para recibir buques tipo tanques de hasta 250 mil toneladas TPM. En este puerto se moviliza la producción petrolífera de la Selva Norte del Perú, carga a granel líquido, y también se emplean para las operaciones de los concentrados de roca fosfórica, con el cual se ha elevado en un 5.42% el número de naves recibidas del año 2014 respecto del año anterior, según se muestra en la Tabla 30.

En cuanto a la infraestructura vial, la región cuenta con el 4.3% de la infraestructura total del Perú, con 6,098 km de carreteras entre vías nacionales, departamentales y vecinales. Sin embargo sólo 1,366 km del total de vías se encuentran asfaltadas, es decir solo el 12.60%, mientras que el resto está conformada por vías afirmadas o trochas. En la Tabla 18 y Tabla 19 se muestra la distribución de vías asfaltadas por provincias.

Tabla 18

Red Vial Departamental de Piura, 2013 (expresado en km)

Departamento Provincia	Existente por tipo de superficie de rodadura				Proyectada	Total
	Pavimentada	No Pavimentada		Trocha		
	Asfaltada	Afirmada	Sin Afirmar			
Piura	244.7	10.7	354.1	234.9	151.3	995.6
Ayabaca	28.4	0.6	114	22.3		165.3
Huancabamba	1.7		62.6	45.6	19.2	129.1
Morropón	59		30.2	52.4		141.6
Paita	46.2		78.2	12.4		136.8
Piura	15.9	2.8	11.2	14.2		44.1
Sechura	0.8		28.6	7.4	109.4	146.2
Sullana	22.7			64.5		87.2
Talara	69.9	7.3	29.2	16.2	22.7	145.3

Nota. Tomado de “Informe N° 03-2013-MTC/GTT,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2013. Recuperado de http://www.aate.gob.pe/transparencia_aate/upload_obras/situacion_redes_viales_SINAC.pdf

Por otro lado, las provincias de Ayabaca, Huancabamba y Morropón, no cuentan con vías asfaltadas en la red vecinal. El déficit en vías asfaltada es tan crítico en las provincias de Ayabaca y Huancabamba que tienen 1,376.55 km y 1,246.22 km de trocha de los 3,794.60 km totales de trocha de toda la región de Piura. La situación es muy diferente en las provincias de Paita, Sechura y Sullana, las cuales no tienen trocha o pocos kilómetros de trocha.

CETICOS Paita. La categoría de zona primaria favorece a la región Piura con una zona primaria aduanera de tratamiento especial, encargada de promover polos de desarrollo industrial a partir de beneficios tributarios aduaneros hasta el año 2022. CETICOS, como organismo público descentralizado, depende directamente del Gobierno Regional de Piura, y tiene como funciones: (a) promover las inversiones privadas nacionales y extranjeras para la instalación y funcionamiento de empresas dedicadas a las actividades productivas y de servicios permitidos por el régimen de CETICOS, y (b) promover la prestación de servicios logísticos vinculados al comercio exterior (Estado Peruano, 2015). CETICOS Paita (2015) cuenta con un área total de 939 hectáreas de terreno, de las cuales se utiliza solamente 20 hectáreas. Actualmente, sólo existen 41 empresas instaladas: (a) 17 empresas industriales, (b)

11 almacenes, (c) siete talleres, (d) tres entidades verificadoras, y (e) tres agencias de aduanas. Es así que, los resultados económicos alcanzados por CETICOS Paita fueron de pérdidas en el 2012 por más de 300 mil nuevos soles. En respuesta a esta afirmación, Carlos Posada, Viceministro de Comercio Exterior, afirma que los CETICOS no deben ser medidos tanto por la rentabilidad, sino por el grado de beneficios tributarios y aduaneros que pueden ofrecer a las empresas que se instalen en ellos, los cuales se han visto incrementados al extenderse las preferencias de los TLC a estas zonas (¿Le conviene al país?, 2013).

Tabla 19

Red Vial Vecinal del departamento de Piura, 2013 (expresado en km)

Departamento Provincia	Existente por tipo de superficie de rodadura				Proyectada	Total
	Pavimentada	No Pavimentada		Trocha		
	Asfaltada	Afirmada	Sin Afirmar			
Piura	185.54	688.93	1,561.07	3,794.60	7.56	6,237.70
Ayabaca		221.96	241.67	1,376.55		1,840.18
Huancabamba		70.00	307.86	1,246.22		1,624.08
Morropón		34.91	376.55	274.73	7.56	693.75
Paita	41.10		39.88	10.92		91.90
Piura	51.94	135.86	320.28	282.59		790.67
Sechura	45.63	108.42	13.90	87.40		255.35
Sullana	3.73	87.12	110.79	516.19		717.83
Talara	43.14	30.66	150.14			223.94

Nota. Tomado de “Informe N° 03-2013-MTC/GTT,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2013. Recuperado de http://www.aate.gob.pe/transparencia_aate/upload_obras/situacion_redes_viales_SINAC.pdf

Por otro lado, con la finalidad de obtener el mayor beneficio económico del CETICO Paita y demás, se ha propuesto el Marco Legal Complementario para los CETICOS; y así explotar su cercanía a los puertos, carreteras, zonas fronterizas y exoneraciones tributarias, las cuales son fundamentales para el desarrollo de nuevas zonas industriales provenientes de la inversión nacional y extranjera.

La infraestructura hidráulica es prioridad para el actual Gobernador de la región Piura, Reynaldo Hilbeck Guzmán, dado que es insuficiente y la cual origina que los recursos hídricos con los que cuenta Piura, no sean aprovechados al máximo. El periodista Cruz señaló que las

cuencas de Piura producen 6 mil millones de metros cúbicos, y sólo se aprovechan 2,100 millones de metros cúbicos, el resto se pierde en el mar. Es así que el Gobernador de la región de Piura, plantea que el sector privado participe en tres proyectos claves: (a) la construcción de la represa La Peñita en la zona central de Piura, obteniendo una capacidad máxima de reserva de 200 millones de metros cúbicos, (b) la ampliación de la reserva de Poechos en Sullana, la cual duplicaría su capacidad de almacenamiento al pasar de 480 millones a 800 millones de metros cúbicos; y (c) la construcción del reservorio de Vilcazán sobre el río Quiroz en el Alto Piura, el cual permitiría que el reservorio San Lorenzo tenga agua constantemente (Piura busca respaldo para ejecutar proyectos, 2015). Cabe resaltar que para esta última represa, se ha propuesto el proyecto de Ley que declara de utilidad y preferente interés nacional la construcción de la represa Vilcazán.

Parque eólico, agrupación de aerogeneradores de los cuales se obtiene la energía eléctrica proveniente de la energía eólica. Este parque eólico ubicando en la región Piura tiene un potencial eólico de 3,000 megavatios para proveer de energía confiable, amigable con el medio ambiente y a bajo costo durante los próximos 20 años al norte del país (Piura tiene un potencial eólico, 2014).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo a la ley N° 30281-Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2015, el Presupuesto Institucional Modificado a nivel nacional para los gobiernos regionales asciende a 24,826'215,290 nuevos soles y la región Piura recibe 1,387'958,912 nuevos soles, lo que representa un 5.6% del total. Otras modalidades de financiamiento de proyectos de inversión reguladas por la legislación peruana son: (a) Asociaciones Público Privadas (APP), y (b) Obras por Impuestos (OPI). Las APP se soportan en DL N° 1012, Ley Marco de Asociaciones Público Privadas para la generación de empleo productivo que autoriza la participación del sector privado en reducir la brecha en infraestructura y/o servicios públicos.

En el año 2014, se ejecutaron diez proyectos de APP por un monto que asciende a 45,689 millones de nuevos soles a nivel nacional, y en la región Piura no hubo proyecto alguno.

Con respecto a las Obras por Impuestos (OPI), éstas se sustentan en la ley N° 29230, ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado. Por este medio, las empresas privadas financian proyectos de inversión pública, contra los pagos a cuenta del impuesto a la renta, ello con cargo a los recursos provenientes del canon, sobre-canon, regalías, rentas de aduana y participaciones. En la región Piura, se desarrollaron nueve obras con una inversión de 70 millones de nuevos soles durante el año 2014. El actual gobernador regional de Piura, Reynaldo Hilbck presentó ante las empresas privadas, una cartera de proyectos que incluye el proyecto de Alto Piura para que bajo la modalidad de APP se financie hasta por 25 años. Así mismo, resaltó entre los empresarios que no se trata sólo de invertir en infraestructura sino de darles mayor calidad de vida a las personas, apuntando además en la inversión de proyectos dentro de los sectores educación y salud. Actualmente, existe un déficit en el sector salud, donde se atiende tres camas por cada 10,000 habitantes en los hospitales (Gobernador Regional plantea, 2015).

El Gobierno Regional de Piura presenta los siguientes ratios financieros como: (a) relevancia del activo corriente de 5.1% y ratio de efectivo de 1.7%, (b) grado de endeudamiento de 45.7%, y (c) grado de propiedad de 54.3%, indican la necesidad de capital de trabajo para el 2013 por 124 millones 951 mil 267 nuevos soles (Ver Tabla 20). Los ingresos según fuente de financiamiento del Gobierno Regional de Piura corresponden a recursos ordinarios, directamente recaudados o determinados (ver Tabla 21). El mayor ingreso es el registrado por los recursos ordinarios, los cuales corresponden a las partidas otorgadas por el gobierno central, al igual que los ingresos determinados. Sin embargo, éstos son consecuencias del canon y sobre canon por los recursos explotados en la región. Ambos recursos representan más del 95% de los ingresos totales.

Tabla 20

Estado de Situación Financiera del Gobierno Regional de Piura 2012-2013

Activo	2013	2012	Pasivo y patrimonio	2013	2012
Activo corriente			Pasivo corriente		
Efectivo y equivalente de efectivo	43,954,251.53	23,276,658.96	Obligaciones tesoro público	28,691,853.30	45,848,843.77
Inversiones disponibles	12,065.00	12,065.00	Sobregiros bancarios	0.00	0.00
Cuentas por cobrar (neto)	2,320,833.50	1,170,079.69	Cuentas por pagar	42,087,520.74	60,780,748.72
Otras cuentas por cobrar (neto)	1,452,009.03	3,518,150.08	Operaciones de crédito	40,482,745.63	0.00
Existencias (neto)	78,676,181.78	80,833,125.68	Parte cte. Deudas a largo plazo	10,340,129.00	0.00
Servicios y otros pagados por anticipado	930,000.67	2,708,473.64	Otras cuentas del pasivo	20,270,812.53	8,438,083.33
Otras cuentas del activo	6,123,093.91	6,727,220.48	Total pasivo corriente	141,873,061.20	115,067,675.82
Total activo corriente	133,468,435.42	118,245,773.53	Pasivo no corriente		
Activo no corriente			Deudas a largo plazo	867,902.29	413,983.71
Cuentas por cobrar a largo plazo	6,501,461.73	6,281,048.20	Beneficios sociales y oblig. Prev.	858,196,007.30	750,568,770.08
Otras ctas. Por cobrar a largo plazo	3,999.90	128,498.50	Ingresos diferidos	0.00	0.00
Inversiones (neto)	0.00	0.00	Otras cuentas del pasivo	185,213,023.03	133,803,988.18
Edificios, estructuras, act. No prod. (neto)	2,209,725,740.52	2,005,306,634.89	Provisiones	17,654,274.29	21,286,991.27
Vehículos, maquinarias y otros (neto)	80,733,950.15	76,116,001.87	Total pasivo no corriente	1,061,931,206.91	906,073,733.24
Otras cuentas del activo (neto)	205,507,425.17	204,935,015.21	Total pasivo	1,203,804,268.11	1,021,141,409.06
Total activo no corriente	2,502,472,577.47	2,292,767,198.67	Patrimonio		
Total activo	2,635,941,012.89	2,411,012,972.20	Hacienda nacional	8,350,413,673.12	8,276,985,416.91
			Hacienda nacional adicional	-17,444,132.52	73,428,256.21
			Reservas	0.00	0.00
			Resultados acumulados	-6,900,832,795.82	-6,960,542,109.98
			Total patrimonio	1,432,136,744.78	1,389,871,563.14
			Total pasivo y patrimonio	2,635,941,012.89	2,411,012,972.20

Nota. Tomado de "Estado de Situación Financiera 2013-2012," por Gobierno Regional de Piura (2014b). Recuperado de http://www.regionpiura.gob.pe/detalle_pdf.php?pagina=pliego_balance_general_12_2013.pdf

Así mismo, se aprecia en el Estado de Gestión del gobierno del Gobierno Regional de Piura, que los gastos de personal fueron más del 60% del total de los ingresos de la región Piura en el año 2013. Considerando las fuentes de financiamiento del Presupuesto Institucional Modificado (PIM), el nivel de ejecución ha ido en aumento a nivel global representando 89%, 85% y 95% para los años 2012, 2013 y 2014 respectivamente (ver Tabla 22). También se aprecia que el nivel del presupuesto de la región Piura ha sido notoriamente menor en el año 2014 respecto al año 2013.

Tabla 21

Estado de Gestión del Gobierno Regional de Piura 2012-2013

	año 2013	año 2012
Ingresos		
Ingresos tributarios netos	0.00	0.00
Ingresos no tributarios	29,651,379.77	25,502,891.53
Trasposos y remesas recibidas	1,244,688,988.82	1,131,750,008.53
Donaciones y transferencias recibidas	69,960,810.57	49,200,759.25
Total ingresos	1,344,301,179.16	1,206,453,659.31
Costos y gastos		
Costo de ventas	-4,145,954.07	-1,170,735.58
Gastos en bienes y servicios	-201,918,453.74	-185,886,907.25
Gastos de personal	-833,908,826.08	-914,199,526.96
Gastos por pens. Prest. Y asistencia social	-11,005,321.96	-10,030,439.44
Donaciones y transferencias otorgadas	-12,695,491.86	-13,086,667.32
Trasposos y remesas otorgadas	0.00	0.00
Estimaciones y provisiones del ejercicio	-180,496,532.46	-146,992,498.77
Total costos y gastos	-1,244,170,580.17	-1,271,366,775.32
Resultado de operación	100,130,598.99	-64,913,116.01
Otros ingresos y gastos		
Ingresos financieros	486,630.45	43,103.78
Gastos financieros	-1,287,307.30	-1,889.86
Otros ingresos	73,411,100.22	47,318,662.87
Otros gastos	-148,358,052.81	-109,825,034.07
Total otros ingresos y gastos	-75,747,629.44	-62,465,157.28
Resultado del ejercicio superávit (déficit)	24,382,969.55	-127,378,273.29

Nota. Tomado de "Estado de Situación Financiera 2013-2012," por Gobierno Regional de Piura (2014).
Recuperado de http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/pliego_estado_gestion_12_2013.pdf

Una herramienta contable del estado para detectar presuntos actos de corrupción es la auditoría de estados financieros de una muestra de entidades; entre ellas las regiones. En el año 2014, la Contraloría General de la República eligió 13 regiones entre ellas la región Piura y lo que encontró es más que preocupante: ni una región obtuvo una rendición contundente de sus cuentas de ingresos y gastos del año 2013. En general, en las entidades públicas no hay un control de activos fijos, de la propiedad de equipos, ni de las obras en curso (Ningún gobierno regional auditado, 2014).

4.1.5 Recursos humanos (H)

En cuanto a la población piurana con edad de 15 años a más, se tiene los siguientes indicadores en educación como porcentaje de la población al año 2012: (a) 5.8% sin nivel / inicial, (b) 29.7% con primaria, (c) 41.2% secundaria, (d) 13.1% superior no universitaria, y (e) 10.2%, superior universitaria (INEI 2014a). Es por ello que el 76.7% de los habitantes que se encuentran dentro de la Población Económicamente Activa (PEA) están orientados a participar en trabajos manuales en los sectores: (a) agricultura, (b) minería, (c) artesanía, y (d) pesca. El porcentaje de personas con nivel superior universitario completo asciende 68,117, lo cual representa sólo el 4% del total de la población censada, como se aprecia en la Tabla 24. La región Piura cuenta con cuatro universidades y 56 entidades de educación superior no universitaria. En cuanto a los centros no escolarizados, 60 entidades brindan educación ocupacional. De un total de 1,765 alumnos ingresantes a la Universidad Nacional de Piura para el año 2010, el 17% de estudiantes seleccionó la carrera de ingeniería industrial, seguido por el 14% de ingeniería de minas, el 13% de carreras en ciencias sociales y educación, el 12% de carreras relacionadas a las ciencias físicas y matemáticas, y el 11% a las ciencias administrativas. Mientras que en la educación superior privada, se obtuvieron 1,750 ingresantes, de los cuales: (a) el 38% ingresó a la carrera de ciencias económicas y empresariales, (b) el 29% a ingeniería, y (c) el 11% a la carrera de derecho (INEI, 2011).

Tabla 22

Avance de ejecución del Presupuesto de la Región Piura por fuente de financiamiento

Fuentes de financiamiento	Presupuesto Institucional Modificado (PIM)			Ejecución-Devengado			% de Ejecución		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Recursos ordinarios	990,076,343	2,467,465,805	1,204,736,829	940,126,541	2,284,733,895	1,194,567,395	95	93	99
Recursos determinados	271,858,495	1,741,994,954	182,423,690	201,561,121	1,340,258,995	137,698,303	74	77	75
Recursos directamente recaudados	42,276,260	297,157,647	53,139,728	29,936,031	237,313,767	41,920,910	71	80	79
Donaciones y transferencias	46,882,475	129,516,245	46,668,949	29,936,031	79,522,549	40,816,928	64	61	87
Recursos por operaciones de crédito	0	137,101,113	7,561,821		112,266,898	6,250,568		82	83
Total PIM	1,351,093,573	4,773,235,764	1,494,531,017	1,201,559,724	4,054,096,104	1,421,254,104	89	85	95

Nota. Tomado de “Consulta de ejecución de gasto, por el Ministerio de Economía y Finanzas,” (2015). Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2013&ap=ActProy>

Tabla 23

Transferencias Corrientes 2012-2014

	Ejecución		PIM	Var. Abs. 2014	Var. Porc. (%)
	2012	2013			
	Miles de nuevos soles				
Transferencias corrientes	939,009.47	1,043,528.93	1,112,511.41	68,982.48	6.6
Canon petrolero	153,256.26	166,304.67	139,862.26	-26,442.41	-15.9
Sobrecanon petrolero	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0
Canon minero	36.40	1,241.21	1,135.97	-105.24	-8.5
Canon gasífero	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0
Canon hidroenergético	70.88	297.88	224.35	-73.53	-24.7
Canon pesquero	1,456.08	1,149.59	1,100.00	-49.59	-4.3
Canon forestal	10.52	0.00	10.52	10.52	0.0
Regalías mineras	20.06	27.21	25.13	-2.08	-7.6
Regalías FOCAM	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0
Renta de aduanas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0
Fondo de compensación municipal	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0
Otras cuentas	784,159.27	874,508.38	970,153.19	95,644.81	10.9

Nota. Tomado de “Informe de formulación responsable y transparente del gasto no financiero 2015,” por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2014. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/Reporte_fin_subnac_social/GR/GR_piura.pdf

Con respecto al empleo se señala que la PEA, representada por 668,000 habitantes del grupo de 15 años a 64 años de edad, se desarrolla en las siguientes actividades económicas principalmente: (a) 36% en comercio, (b) 21% en agricultura, ganadería, caza y silvicultura; y (c) 7% en transportes, almacenes y comunicaciones (INEI, 2011).

Dentro del aspecto sociodemográfico, el Ministerio de Salud tiene implementado el Sistema Integral de Salud (SIS), el cual está orientado a preservar la salud de los peruanos que no tienen acceso a un seguro particular, y que principalmente se encuentran en situación de pobreza o pobreza extrema. Para el caso de Piura, se ha identificado que solo el 42% de afiliados en la región se atienden a través del SIS. Se menciona que uno de los motivos es la falta de conocimiento del poblador sobre su propia afiliación al SIS. Cabe mencionar que casi el 50% de la población piurana se encuentra afiliada a este seguro. Dentro de esta población afiliada, se tiene a 70 mil escolares de inicial y primaria, más 95 mil niños menores de cinco

años y más de 20 mil madres gestantes, entre otros grupos de población (Más de la mitad del millón de asegurados del SIS en Piura no llegan a atenderse, 2015). Así mismo, el SIS ha implementado un programa de protección al recién nacido a través del Seguro Integral de Salud a partir de diciembre del 2014. Esta campaña establece que todo bebé tendrá un seguro integral de salud gratuito que lo cubrirá los primeros cinco años de vida. De esta forma, se busca disminuir la mortalidad neonatal, la desnutrición crónica infantil, la anemia y otras enfermedades. Para el caso de Piura, este programa beneficiará a 172 mil niños de 0 a 3 años de edad en una primera etapa y luego se prolongará hasta los 5 años (DIRESA Piura puso en marcha el SIS para el recién nacido, 2015).

Tabla 24

Región Piura: Población de 3 años o más, por sexo y nivel educativo alcanzado, según provincia, 2007

Provincia	Total	Sin Nivel	Inicial	Nivel Educativo				
				Primaria completa	Secundaria completa	Superior no univ.	Superior univ. incompleta	Superior univ. completa
Región Piura	1,565,585	222,630	48,114	588,812	423,622	162,248	52,042	68,117
Hombre	779,123	93,808	24,342	292,077	230,733	75,134	27,683	35,346
Mujer	786,462	128,822	23,772	296,735	192,889	87,114	24,359	32,771
Piura	623,137	79,387	19,103	200,028	175,558	79,317	30,471	39,273
Ayabaca	127,923	29,597	3,338	69,324	19,486	4,213	639	1,326
Huancabamba	115,535	28,190	3,278	58,701	18,739	4,420	761	1,446
Morropón	150,650	26,919	4,344	66,744	39,422	7,978	2,128	3,115
Paita	100,801	12,052	3,596	38,455	30,293	10,838	2,466	3,101
Sullana	269,410	31,581	8,511	91,971	84,048	32,320	9,661	11,318
Talara	121,206	8,651	3,624	36,298	41,548	18,725	4,841	7,519
Sechura	56,923	6,253	2,320	27,291	14,528	4,437	1,075	1,019

Fuente: INEI - Resultados definitivos del censo nacional 2007

Nota. Adaptado "Piura compendio estadístico 2011," por el Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI), 2011. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0997/Libro.pdf

Por otro lado, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social ha implementado el programa Qali Warma hace tres años, el cual brinda alimentos desayunos y almuerzos a los escolares de inicial y primaria de las escuelas públicas del país, al igual que de secundaria en

las comunidades nativas de la Amazonía peruana. Dicho programa tiene como finalidad mejorar la atención en clases, la asistencia y la permanencia de los escolares peruanos. Para el año 2014, se presentó incidentes con la entrega de alimentos en la región Piura, específicamente en las provincias de Ayabaca y Huancabamba. Según los responsables del programa en la región, se alegó que los proveedores no cumplieron con la entrega de los alimentos a tiempo dejando al 90% de los escolares sin los mismos. (Piura: Gobierno admite que Qali Warma solo llega al 10% de escolares, 2014).

Actualmente, se vive una sensación de inseguridad ciudadana extendida en todo el país que podría afectar la inversión privada. Según una encuesta de *Global Research Marketing*, los ejecutivos peruanos creen que la inseguridad ciudadana y la delincuencia en el país podrían afectar el flujo de inversión foránea (Rosado, 2014). Así mismo, el empresariado peruano reclama que el orden interno y la seguridad ciudadana son condiciones necesarias para que la inversión privada se desarrolle de forma descentralizada y genere empleos (Niezen, 2014). Con respecto a Piura, Nunura (2015) indicó que existe una preocupación por el incremento de la inseguridad ciudadana en la región y ante ello el Consejo Regional ha planteado algunas iniciativas como la instalación de cámaras de seguridad en centros comerciales y entidades a nivel regional, al igual que exige que la Policía Nacional del Perú, con sede en Piura, sea Unidad Ejecutora y no depender de la Unidad Ejecutora de Chiclayo.

El otro gran tema que puede reducir las inversiones en la región corresponde a los conflictos sociales. Según la Defensoría del Pueblo (2015), Piura mantiene 14 conflictos sociales activos, los cuales representan el 6.7% del total de conflictos registrados en el Perú al cierre de junio del 2015. Los conflictos sociales son más proclives a suscitarse en zonas alejadas donde el Estado no tiene presencia y alrededor de actividades extractivas como la minería. Para el caso de Piura, la mayoría de conflictos sociales en los cuales no se ha podido

establecer dialogo son aquellos relacionados al sector minero e hidrocarburos. Dentro de los principales conflictos socio ambiental causado por estas actividades extractivas se tiene los siguientes casos:

- En la provincia de Huancabamba, se tiene registrado un conflicto causado por el rechazo de las comunidades campesinas de Yanta, Segunda y Cajas pertenecientes al Distrito de El Carmen de la Frontera frente a las actividades de la empresa minera Río Blanco Copper S.A. Estas comunidades manifiestan que la actividad minera puede causar daños en el ecosistema, generando la pérdida de los páramos y bosques de montañas de la zona, considerados más vulnerables.
- En las provincias de Piura y Ayabaca, se ha registrado un conflicto socio ambiental relacionado a la oposición de los agricultores de los distritos de: (a) Las Lomas, (b) Tambogrande, (c) Suyo, y (d) Paimas a la actividad minero ilegal e informal que se desarrolla en estos distritos. Los agricultores reclaman que esta actividad no regulada puede afectar negativamente al ambiente, la salud de las personas, así como a las actividades agrícolas que se desarrollan en dichos distritos.
- En la provincia de Sechura, se ha registrado el conflicto causado por el rechazo de la comunidad campesina San Martín de Sechura a las actividades de exploración y explotación de salmueras que realiza la empresa Américas Potash Perú S.A. La comunidad reclama que la empresa no cuenta con autorización de la comunidad para realizar sus actividades extractivas, al igual que temen por la contaminación de las lagunas Ñapique, La Niña, El Peñal, San Ramón y el puquio Hierba Blanca, que son reservas naturales de agua.
- Otro conflicto ocurrido en la provincia de Sechura es el referente al reclamo de las asociaciones de maricultores y pescadores artesanales frente a los trabajos de exploración y explotación de petróleo en el lote Z-2B y el Proyecto de instalación y operación de tres

tuberías submarinas entre la plataforma SP1A y ES1 hasta Punta Lagunas (lote Z- 6) a cargo de la empresa Savia Perú S.A. Ellos argumentan que existe incompatibilidad entre las actividades de la empresa y sus actividades de cultivo y extracción de productos hidrobiológicos.

- Por último, se ha registrado el conflicto liderado por el Frente de Defensa y Desarrollo Energético del Ambiente y los Recursos Naturales de la Provincia de Talara que reclama el cumplimiento del estudio de impacto ambiental del Proyecto de Modernización de la Refinería Talara liderado, la contratación del 90% de las plazas laborales para los pobladores de la zona de influencia directa del proyecto, entre otras peticiones.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La región Piura cuenta con el Sistema de Información Ambiental Regional-SIAR Piura, que constituye una red de integración tecnológica, institucional y humana que facilita la sistematización, acceso y distribución de la información ambiental, así como el uso e intercambio de ésta, siendo el soporte de los procesos de toma de decisiones y de la gestión ambiental, según SIAR-Piura.

A través del Sistema Nacional de Atención de Denuncias (SINAD) los ciudadanos de la región Piura pueden registrar sus denuncias en línea; luego de ello, se le asigna un código de seguimiento del estado de la denuncia. Este sistema es monitoreado por la Contraloría General de la República. Por otro lado, el Gobierno Regional de Piura no está ajeno al uso de las redes sociales para mantener la comunicación con los ciudadanos. Es por ello que a través de Facebook promueve la oficina virtual descentralizada de gobierno en línea. A través de este medio, invita a los ciudadanos a presentar proyectos, denuncias o quejas de un deficiente servicio. Esto puede ser considerado como un primer medio de contacto, sin embargo es débil para formalizar una imputación, además no permite la trazabilidad de un reclamo presentado.

Por intermedio del portal web del INEI denominado Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones, se accede a información estadística de la región Piura sobre los indicadores de: (a) demografía, (b) económico y social, (c) ambiente y recursos naturales, (d) ciencia y tecnología, y (e) principales indicadores de programas estratégicos. Además a través del portal de transparencia del Ministerio de Economía y Finanzas, se puede acceder a las cifras del presupuesto institucional y conocer el porcentaje de ejecución de las obras.

Con respecto a la frecuencia de acceso a medios de comunicación en la región Piura se tiene lo siguiente: La televisión es el medio de comunicación más empleado como fuente de información cotidiana. El 76.7% de los entrevistados ve las noticias en la televisión todos los días, seguido de un 37.5% que consume noticias a través de la radio. Ambas son notoriamente las principales fuentes de información en la región Piura. Para el 31.9% de los encuestados, los periódicos son fuentes de información diaria; mientras que para el 2.7% lo es el internet. A nivel nacional, el consumo cotidiano de diarios es similar (32.2%) y el de internet es mayor, 9.6%. Cabe mencionar que el 74.6% de los encuestados no se entera de las noticias por esta vía (Congreso de la República, 2011). Por otro lado, se identifica un porcentaje bajo de conectividad a internet por hogares en la región Piura, siendo sólo el 15.3% del total de los hogares durante el 2013. El uso masivo del teléfono celular se ve reflejado en 78% de hogares con al menos un equipo celular (INEI, 2014b).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Los Consejos Regionales de Ciencia y Tecnología (CORCYTEC), son órganos del gobierno regional y que están integrados por representantes del propio gobierno, de los institutos sectoriales de investigación y desarrollo, de las universidades, de las empresas y de la sociedad civil (Colegios Profesionales, ONG), creados con la finalidad de fomentar la creatividad, productividad e innovación en la región. El CORCYTEC Piura obtiene el financiamiento de los programas y proyectos regionales de ciencia, tecnología e innovación a

través del Fondo Nacional de Desarrollo, Científico y de Innovación Tecnológica (FONDECYT). El FONDECYT tiene para el año 2015 un presupuesto de 60 millones de nuevos soles, asignado por el Ministerio de Economía y Finanzas, y 49 millones de soles provenientes del Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FOMITEC). (CONCYTEC, 2015).

La CITE agroindustrial de la región Piura cuya misión es contribuir a mejorar la competitividad y productividad del sector, a través de la innovación tecnológica y aportando nuevos conocimientos al sector privado y a las asociaciones de productores, ofrece los servicios de implementación de programas de calidad. Sin embargo no es el elemento diferenciador para transformar la agroindustria en la región Piura. Así mismo, los rendimientos por hectárea distan de las mejores prácticas. Por otro lado, no se cuenta a la fecha con CITE para pesca, metalmecánica, acuicultura. La misión de las CITES es ayudar a generar ventajas competitivas en los sectores productivos. Por ello, la asignación de recursos debe ser una de las prioridades del Gobierno Regional.

Además se contempla la creación de la CITE Acuícola que funcionará como una unidad técnica cuyo objetivo será brindar capacitación, transferencia tecnológica y asistencia técnica. Este es un proyecto de inversión pública con una inversión aproximada de diez millones de nuevos soles, y sus líneas de investigación estarán orientadas a moluscos bivalvos y macroalgas. La referida CITE se encuentra dentro del Plan Nacional de Diversificación Productiva como estrategia para impulsar el desarrollo de la región y el país. Además, se proyecta la instalación de tres CITE para la pesca, acuicultura y metalmecánica en la región Piura, aseguró la Directora Regional de la Producción, Indira Fabián Ferrer (Realizan taller para informar sobre creación de CITE Acuícola, 2015).

Con respecto al sector hidrocarburos, el Gobierno Central mediante D.S. N° 008-2014-EM promulgó el 24 de marzo de 2014 el Reglamento de Ley Nro. 30130, mediante el cual se

da una garantía legal de viabilidad y declara de necesidad pública e interés nacional, la prioritaria ejecución de la modernización de la Refinería Talara para asegurar la preservación de la calidad del aire y la salud pública. En este proyecto, se aplicará la más moderna tecnología en los procesos de refinación, tales como: la “hidrodesulfuración” de combustibles y la “conversión profunda de residuos”. Se producirá y comercializará combustibles con bajo contenido de azufre (50 partes por millón), se producirá Diésel 2 que será 40 veces más limpio y mejorará la recuperación y uso racional de la energía (PETROPERU, 2015).

Con respecto a la insuficiente innovación en tecnología para los sectores productivos, una encuesta a los principales agentes económicos, destaca que para el agente empresas se evidenció que el 80.1% de ellos no tienen planes o programas de financiamiento para la implementación de nuevas tecnologías, además que el 86.5% ocasionalmente o rara vez ha llevado a cabo la implementación de nuevas tecnologías (Ver Tabla 25). (Tello, 2008).

Con respecto a los clústers, se precisa que el éxito lo determina el establecimiento de las redes empresariales y de cooperación al interior del mismo. En la región Piura se identifica que los participantes de la cadena productiva se presentan con estrategias muchas veces divorciadas entre sí o hasta contrapuestas, es allí donde se configura una situación en la cual no son precisamente los comportamientos cooperativos los que priman, y por tanto, no se reúne una de las primeras condiciones críticas para lograr la madurez del clúster.

Por ejemplo en clúster del mango, sólo un cantidad significativa de exportadores aparecen en una determinada campaña con el propósito de aprovechar una ocasión de negocio y que, por su desconocimiento del mercado y por adoptar comportamientos oportunistas, pueden terminar desapareciendo, e incumpliendo en los compromisos de pago a sus proveedores y el descrédito del producto en el mercado internacional, ya que, a menudo envían fruta verde o de mala calidad a éste, la cual termina siendo rechazada o recibe un castigo en el precio (Alvarado, 2011).

Tabla 25

Percepción de los agentes sobre los Factores Internos Determinantes del Desarrollo de los clústeres en el departamento de Piura

Descripción	Agentes					Total
	Empresas	Gobierno	Capital Social	Instituciones	Universidades y Centro de Investigación	
1. Factores que contribuyen a las actividades: Colaboración y nuevos conocimientos (100%)						
1.1 Redes de negocios	75.0	41.2	16.6	18.8	7.8	31.9
1.2 Costos de actividades directas e indirectas	17.6	9.8	79.2	25.0	21.9	30.7
1.3 Colaboración en actividades	5.5	21.7	2.9	13.7	63.6	21.5
1.4 Adaptar y generar nuevos conocimientos	1.9	27.3	1.3	42.5	6.7	15.9
2. Factores claves de desarrollo de los clúster (100%)						
2.1 Innovación continua	3.1	4.3	7.1	10.1	38.5	12.6
2.2 Rápida difusión de la tecnología	27.2	6.0	26.3	5.9	11.0	15.3
2.3 Alto índice de creación de nuevas empresas	6.3	19.2	5.1	18.9	0.9	10.1
2.4 Diferenciación del producto	39.5	19.9	12.2	8.3	12.3	18.4
2.5 Confianza en los negocios y cooperación	8.3	11.4	9.9	29.0	10.2	13.8
2.6 Servicios especializados	10.9	16.8	35.3	5.3	18.4	17.3
2.7 Interrelación con otras actividades relacionadas	4.7	22.4	4.1	22.5	8.7	12.5
3. Planes o programas de financiamiento para la implementación de nuevas tecnologías (100%)						
3.1 Implementación de nuevas tecnologías	19.9	72.7	75.3	78.6	29.8	55.3
3.2 No implementación de nuevas tecnologías	80.1	27.3	24.7	21.4	70.2	44.7
4. Financiamiento de programas de capacitación (100%)						
4.1 Financiamiento de programas	51.6	28.9	66.2	16.4	54.8	43.6
4.2 No financiamiento de programas	48.4	71.1	33.8	83.6	45.2	56.4
5. Frecuencia de implementación de nuevas tecnologías (100%)						
5.1 Frecuentemente	13.5	66.7	59.4	11.4	25.9	35.4
5.2 Ocasionalmente	78.9	15.4	16.5	19.3	2.5	26.5
5.3 Rara vez	7.6	17.9	24.1	69.3	71.6	38.1
6. Acumulación tecnológica (100%)						
6.1 Excelente	70.9	8.4	41.7	0.7	59.1	36.2
6.2 Buena	1.4	69.1	2.9	27.6	13.4	22.9
6.3 Regular	17.5	2.3	25.9	3.4	22.7	14.4
6.4 Deficiente	4.7	16.6	1.9	5.5	1.4	6.0
6.5 Nula	5.5	3.6	27.6	62.8	3.4	20.5

Nota. Tomado de "Desarrollo Económico Local, Descentralización y Clústeres: Teoría, Evidencia y Aplicaciones," por M. Tello, 2008, p. 432. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/6E1B5EADC9DB00B905257E1F00710BD5/\\$FILE/desarrollo-economico-local-descentralizacion.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/6E1B5EADC9DB00B905257E1F00710BD5/$FILE/desarrollo-economico-local-descentralizacion.pdf)

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas (D'Alessio, 2013, p. 187). En la Tabla 26 se muestra la MEFI para la región Piura, producto del análisis de sus fortalezas y debilidades. En este sentido, se obtuvo un puntaje de 2.79, valor por encima del promedio (2.5); con el cual se indica una posición interna fuerte.

Tabla 26

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Disponibilidad de recursos hidrobiológicos.	0.09	4	0.36
2 Disponibilidad de áreas cultivables.	0.09	3	0.27
3 Disponibilidad de recursos mineros no metálicos.	0.09	4	0.36
4 Diversidad de atractivos turísticos y culturales.	0.09	3	0.27
5 Infraestructura portuaria especializada	0.08	4	0.32
6 Infraestructura aeroportuaria descentralizada	0.08	3	0.24
7 Zona primaria aduanera CETICOS Paita.	0.07	3	0.21
8 Extracción de petróleo crudo.	0.06	3	0.18
Subtotal	0.65		2.21
Debilidades			
1 Carencia de infraestructura y servicios turísticos categorizados.	0.06	2	0.12
2 Insuficiente infraestructura hidráulica y red vial	0.06	2	0.12
3 Alto porcentaje de mano de obra no calificada.	0.05	2	0.10
4 Casos de corrupción en la gestión de las instituciones públicas.	0.05	1	0.05
5 Insuficiente inversión en tecnología para los sectores productivos.	0.07	1	0.07
6 Ausencia de clústeres en los sectores productivos.	0.06	2	0.12
Subtotal	0.35		0.58
Total	1.00		2.79

4.3 Conclusiones

Las funciones para la administración pública están establecidas, sin embargo es vital que los líderes que asuman cargos públicos con honestidad, velen por la ciudadanía de la región, lo que implica que su gestión no esté involucrada en casos de corrupción, dado que esto perjudica directamente al desarrollo social y económico de la región Piura.

Es necesario se incrementen los niveles de control; intensificando las auditorías en todas las áreas del Gobierno Regional y de encontrar algún indicio de corrupción, denunciarlo ante la Contraloría General de la República del Perú y sancionado por las autoridades competentes.

La estructura organizacional del Gobierno Regional de Piura, se recomienda sea reorganizado y adecuado al correcto desempeño de la administración pública, eliminando la verticalidad y beneficie a la mejor comunicación entre áreas; para así se tomen decisiones a todo nivel.

En el sector Turismo, si bien el Gobierno Regional de Piura puede proponer iniciativas legislativas, disminución o exoneración de tributos regionales, con la finalidad de incentivar el desarrollo de las empresas relacionadas al turismo; actualmente no lo ejecutan. Sin embargo, la principal gestión proviene de MINCETUR, la cual promueve campañas para explotar las diversidades naturales y los atractivos turísticos con las que cuenta la región Piura, para que este sector contribuya eficiente a la economía de la región. Es así que es de vital importancia, el desarrollo de infraestructura categorizada, no sólo para el crecimiento económico de este sector, sino que contribuirá al beneficio económico de la región.

Además, se puede afirmar que la región Piura cuenta con infraestructura vial, portuaria, aeroportuaria, de extracción de crudo, hidráulico, eólica y CETICOS; los cuales deben ser administrados y explotados al máximo para obtener el mayor beneficio. Sin embargo, en algunos casos, es necesario obtener una mayor inversión económica proveniente del trabajo en conjunto entre el Gobierno Regional de Piura, el Estado Peruano y la empresa privada; para que se potencialice estos recursos, beneficiando no sólo a la región sino también al país.

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

D'Alessio (2013, p. 222) desarrolla la Teoría Tridimensional de Hartmann (1957), en la cual propone evaluar los intereses regionales, los factores del potencial regional y los principios cardinales para sustentar y definir la visión, la misión y los objetivos (ver Figura 7).

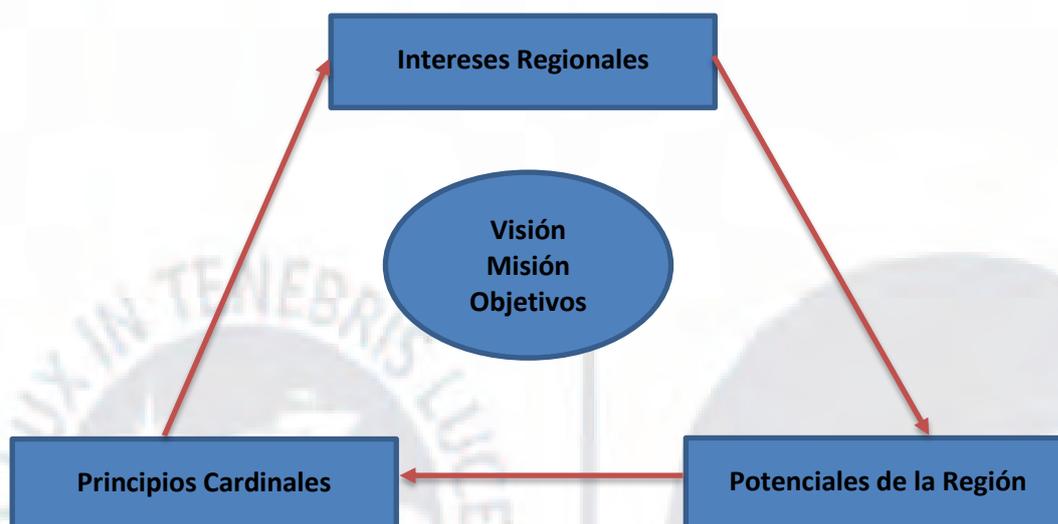


Figura 7. Teoría Tridimensional de la relación entre las regiones
Tomado de “Adaptado de intereses organizacionales y principios cardinales,” por D'Alessio (2008, p. 222)

5.1 Intereses de la Región Piura

Según D'Alessio los intereses organizacionales son “aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzar a cualquier costo” (D'Alessio, 2013, p.222). Los intereses identificados son obtenidos luego de realizar un análisis interno y externo de la región Piura y alcanzarlos se vuelve vital o importante para el desarrollo de la región.

5.1.1 Crecimiento de las exportaciones de productos agroindustriales

La región Piura dispone de 244 mil hectáreas de tierras de alta calidad. Además, es una de las regiones con mayor infraestructura de riego en el país pues dispone de una capacidad útil de almacenamiento de agua de más de 1,100 millones de metros cúbicos en sus dos represas principales (Poechos y San Lorenzo). Entre los cultivos principales destacan: (a) arroz, (b) algodón, (c) maíz amarillo duro, (d) mango, (e) limón, (f) café, y (g) plátano. Los

cultivos emergentes de mayor potencialidad futura son: (a) uva, (b) caña para etanol, (c) p prika, y (d) palto (Banco Central de Reserva del Perú, 2015d). Asimismo, el 31% de la PEA de la región Piura est  ocupada en actividades primarias como la agricultura.

5.1.2 Crecimiento de las exportaciones de productos hidrobiológicos

La región Piura es considerada la principal exportadora de productos hidrobiológicos del país. A diferencia de otras zonas pesqueras del Perú, la región Piura no sólo tiene captura de peces para el procesamiento de harina de pescado, sino que ofrece especies con un mayor valor agregado como el atún y otras utilizadas en las conservas de pescado. También ofrece posibilidades de desarrollo en la acuicultura; especies como la pota, las conchas de abanico y el calamar ofrecen grandes oportunidades para el desarrollo de las exportaciones en este rubro debido a su alta demanda en el exterior. Así mismo, existe infraestructura para procesar una mayor cantidad de productos hidrobiológicos, es por ello que el esfuerzo se debe enfocar en incrementar el número de desembarques.

5.1.3 Desarrollo del sector minero no metálico.

Piura es la primera región minera no metálica del país, siendo el complejo minero-industrial de Bayóvar (Sechura) una de las fortalezas de la región. En Bayóvar, se encuentra el tercer yacimiento de roca fosfórica a nivel mundial (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2004), donde se tiene reservas probadas de 428 millones de TM y 1,353 millones de TM en reservas de base de roca fosfórica (Ruiz, 2013). El éxito de la entrada en operaciones de la mina de fosfatos en Bayóvar de la Compa a Minera Miski Mayo S.R.L., subsidiaria de la empresa multinacional de origen brasilera Vale do Rio Doce ha motivado un *boom* exploratorio por este mineral no metálico en diversas regiones del país. Otras compa as como Hochschild y Mitsubishi han anunciado grandes inversiones para el desarrollo de proyectos de fosfatos en Bayóvar (Pricewaterhouse & Coopers, 2013). Para el año 2014, la Compa a Minera Miski Mayo S.R.L. proyectó una producción de 3.8 millones de TM. Sin

embargo, con el proyecto de expansión Bayóvar II, se espera que la producción se incremente a 5.8 millones de TM por año (Attié de Lanna, 2014). Así mismo, la región presenta importantes reservas de otros minerales no metálicos como: (a) salmueras, (b) yeso, (c) calcáreos, y (d) diatomitas.

5.1.4 Desarrollo del sector turismo

La región Piura cuenta con distintos atractivos turísticos: (a) recreativos, (b) culturales, (c) gastronómicos, y (d) esotéricos. Sin embargo, la carencia de infraestructura para servicios turísticos es el común denominador en la región. Urge el desarrollo de este sector, para reactivar a corto plazo la economía de la región. El desarrollo de proyectos de inversión privada para cubrir la brecha en infraestructura y ofrecer servicios de categoría internacional permitiría incrementar la oferta y captar un mayor número de turistas nacionales y extranjeros. Una ventaja es la cercanía del aeropuerto de Talara para acceder a las playas de mayor preferencia de los turistas, como Máncora y Colán.

5.1.5 Desarrollo y bienestar social

Según el Informe sobre Desarrollo Humano (IDH) Perú 2013, el IDH de la región Piura fue 0.43 para el año 2012, y la tasa de crecimiento anual compuesta de dicho índice en nueve años (2003-2012) fue 4.8% (PNUD, 2013). Por lo tanto, se busca mejorar el valor del IDH, incrementando el valor de los indicadores que lo componen: (a) ingreso familiar per cápita, (b) educación actual, (c) educación pasada y, (d) esperanza de vida.

La región Piura obtuvo los siguientes indicadores para el año 2012: (a) 71.97 años de esperanza de vida, (b) 65.15% de la población tiene educación secundaria completa, (c) 7.84 años en promedio que una persona mayor a 25 años ha recibido educación, y (d) S/. 537.4 nuevos soles de ingreso familiar per cápita (PNUD, 2013). Se observa que los indicadores que requieren mayor atención son: el ingreso per cápita familiar y el promedio de años de educación de la población. Para el año 2012, las provincias ubicadas en la sierra de Piura son

aquellas que obtuvieron un menor IDH: (a) Ayabaca (0.19), (b) Huancabamba (0.20), y (c) Morropón (0.35); mientras que las provincias con mayor dinamismo productivo han obtenido los mejores índices, superando el promedio de la región: (a) Talara (0.51), (b) Paita (0.49), (c) Piura (0.48), y (d) Sullana (0.45).

5.1.6 Crecimiento del tráfico portuario en Paita

El puerto de Paita se convierte en un pilar importante para el desarrollo económico del Perú y de toda la región norte del país, por lo que su crecimiento se vuelve un interés vital. El puerto de Paita es el segundo en importancia del país, con un manejo del tráfico de contenedores del 9.2% del total de TEU (*Twenty-foot Equivalent Unit*), después del puerto del Callao que maneja el 89.6% de TEU a nivel nacional. Para consolidar a la región Piura como un polo de desarrollo económico, el puerto de Paita debe jugar un papel importante, no sólo en las exportaciones; sino también en las importaciones de materias primas para el crecimiento de la producción en toda la región norte. Tomando en cuenta la IIRSA norte y la interconexión con el puerto de Yurimaguas, el puerto de Paita se convierte en un puerto bioceánico pues tendrá acceso al Océano Atlántico y Brasil.

5.1.7 Interconexión provincial y distrital a través de la red vial asfaltada

La construcción de vías es la mejor forma de integrar a las provincias y ciudades con más carencias de Piura; en especial las provincias de la sierra de Piura, a la economía más dinámica de la costa piurana. Así mismo, se busca que estas vías, unidas a la red vial nacional, permitan conectar a la región Piura con otras regiones vecinas, estableciendo la infraestructura necesaria para la integración con otras economías regionales.

5.2 Potencial de la Región Piura

En este capítulo, se realizará un análisis interno y se determinará en qué áreas o dominios se tienen fortalezas o debilidades. Las áreas o dominios a evaluar son las siguientes:

Demográfico. Como se detalla en la Tabla 1, la población estimada para el año 2015 será de 1'844,129 habitantes, siendo la tercera región más poblada del país después de la región Lima y la región La Libertad. Dentro de la región Piura, la provincia con mayor población es Piura con el 41% del total de la región. Casi el 80% de la población se encuentra en las provincias de la costa y el resto en la zona sierra de Piura, en las provincias de Ayabaca, Huancabamba y parte de la provincia de Morropón. La zona de la sierra piurana es la que muestra las cifras más preocupantes de la región. Las provincias de Ayabaca y Huancabamba tenían una tasa de pobreza de más del 70% en sus regiones, al año 2009. La desnutrición crónica en estas provincias es mayor al 50% en niños menores de cinco años y la tasa de analfabetismo en estas provincias supera el 30%.

Situación muy diferente a la anterior es la que muestra la provincia de Talara, donde la pobreza solo llega al 22% de la población, la desnutrición crónica es del 10% en niños menores de cinco años y la tasa de analfabetismo tan solo llega al 4.3%. Esto sucede porque Talara es la segunda provincia con menos habitantes y una de las más desarrolladas económicamente, debido a los sectores de hidrocarburos y turismo. Respecto a la densidad poblacional, la provincia de Piura es la que concentra mayor población al tener 122 habitantes por km², debido a que es la provincia con el mayor número de habitantes. La provincia de Sechura es la de menor densidad con 12 habitantes por km², debido a que es la provincia con menor número de habitantes y además cuenta con una zona desértica que incluye el desierto de Sechura, que es el más grande del Perú, y es una zona inhabitable.

Los servicios de agua y alcantarillado en la región Piura son prestados por la empresa Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau S.A. (EPS Grau S.A.), y su gestión se mide a través de los indicadores: (a) número de conexiones totales de agua potable, (b) cobertura de agua potable, (c) cobertura de alcantarillado, (d) continuidad promedio horas/día, y (e) tarifa media (S/. /m³).

Según la Tabla 27, el 84% de la población de Piura aproximadamente ha contado con agua potable en sus viviendas durante el periodo 2000-2007; mientras que en cobertura de alcantarillado el 66% de la población ha contado con este servicio básico durante el mismo periodo (Fondo MIVIVIENDA, 2009).

Tabla 27

Indicadores de Gestión de Agua y Alcantarillado –EPS Grau

Indicador	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nº conexiones totales de agua potable	149,618	152,452	154,567	153,996	152,412	157,298	161,721	163,824
Cobertura de agua potable (%)	85.50	82.00	86.30	84.70	83.20	83.20	82.10	82.70
Cobertura de alcantarillado (%)	68.30	64.50	67.00	68.40	67.50	66.00	64.80	64.90
Continuidad promedio (horas/día)	10.00	9.90	11.00	11.10	11.50	12.00	11.00	11.00
Tarifa media (S./m ³)	1.50	1.70	1.80	1.70	1.50	1.70	1.60	1.70

Nota. Tomado de “Estudio de mercado de la vivienda social en la ciudad de Piura y Sullana”, por el Fondo MIVIVIENDA, 2009. Recuperado de <http://mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/documentos/EstudiodeMercadodelaViviendaSocialenPiuraySullana.pdf>

El tratamiento del agua en el año 2011, se incrementó en un 2.8% respecto al año 2010, mientras que el tratamiento del agua en el año 2012 se incrementó en un 3.4% respecto al año 2011. La tendencia de tratamiento del agua es creciente, con lo cual se puede pronosticar que habrá mayor cantidad de hogares con disponibilidad de agua potable.

En cuanto a la producción de electricidad, según el Banco Central de Reserva del Perú (2008), el 60% de las viviendas de Piura tenían electricidad, sin embargo el 40% de las mismas utilizan kerosene, vela u otro recurso para el alumbrado. El acceso a la electricidad muestra diferencias notorias entre las provincias; por ejemplo la provincia de Huancabamba sólo cuenta con 13.5% de las viviendas con acceso a la electricidad, mientras que Talara, el 87.1% de las viviendas cuentan con este servicio (ver Tabla 28). Según datos se observa que las ciudades o poblaciones ubicadas en la sierra de la región Piura carecen de este servicio debido a que no han sido favorecidas por los proyectos de alumbrado público.

Tabla 28

Piura: Tipo de alumbrado en la Región Piura 2005

Región/ Provincias 1/	Electricidad	Kerosene (mechero o lamparín)	Vela	Otros 2/
Piura	60	35.2	2.2	2.5
Talara	87.1	9.1	2.1	1.8
Paita	76.1	17.4	3.1	3.4
Sechura	70.1	22.6	3.2	4.1
Piura	69.2	25.7	3	2.1
Sullana	69.2	23.8	2.2	4.8
Morropón	46.7	49.8	0.8	2.6
Ayabaca	15.1	83	1	0.9
Huancabamba	13.5	85.2	0.7	0.6

Nota. Tomado de “Censo de Población y Vivienda 2005,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2008/Piura/Informe-Economico-Social/IES-Piura.pdf>

Según los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares al año 2013 realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2013c), el 93.4% de los hogares cuentan con alumbrado eléctrico por red pública mientras que el porcentaje nacional es de 92.1%, es decir se encuentra por encima del promedio, sin embargo esto no se refleja en las provincias de la sierra de la región Piura. El Banco Central de Reserva del Perú (2012) señaló que la producción de electricidad aumentó en 5.6% en el 2012, respecto del 2011; debido a la mayor generación de energía eléctrica (ver Tabla 29).

Tabla 29

Producción de electricidad y agua 2011-2012

	Diciembre			Enero-Diciembre		
	2011	2012	Var %	2011	2012	Var %
Electricidad (mw h)	72,693	64,087	11.84	1,101,006	1,162,643	5.60
Agua (m ³)	6,338,527	6,338,681	0.00	74,869,099	77,399,402	3.38
Variación del sector			-8.90			5.10

Nota. Tomado de “Síntesis Económica de Piura Diciembre 2012,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2012. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2012/sintesis-piura-12-2012.pdf>

Geográfico. La región Piura tiene dos cuencas hidrográficas principales: (a) río Chira, y (b) río Piura, las cuales desembocan en el Océano Pacífico. Adicionalmente, se cuenta con la cuenca del río Huancabamba que desemboca en el Océano Atlántico. Es justamente en este último donde se ha planificado el proyecto de irrigación e hidroeléctrico Alto Piura, que consiste en el transvase de estas aguas hacia la cuenca del río Piura y así aumentar el caudal de este último. La cuenca del río Chira es binacional y sus aguas son utilizadas en el riego de los cultivos de la provincia de Sullana. Esta cuenca abastece a la represa de Poechos, la cual puede almacenar 885 millones de metros cúbicos (MMC) (ver Figura 8).

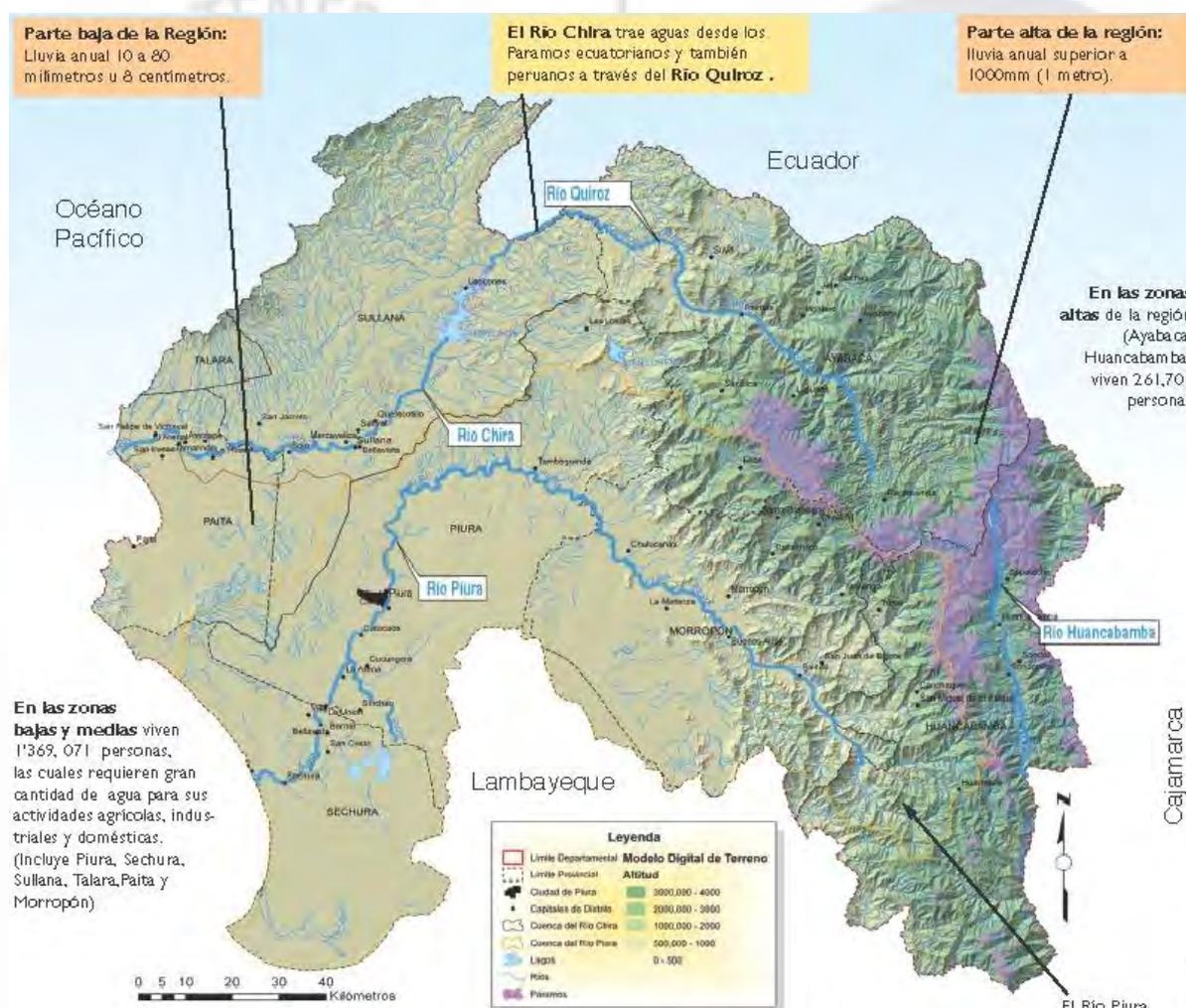


Figura 8. Cuencas de los ríos Chira y Piura

Tomado de “Conservación de la diversidad en el techo de los andes,” por Proyecto Páramo Andino, 2015.

Recuperado de

[http://www.condesan.org/ppa/sites/default/files/recursos/archivos/El%20Agua%20de%20la%20regi%C3%B3n%20Piura%20viene%20de%20las%20alturas%20\(Segundo%20AfiChe\).JPG](http://www.condesan.org/ppa/sites/default/files/recursos/archivos/El%20Agua%20de%20la%20regi%C3%B3n%20Piura%20viene%20de%20las%20alturas%20(Segundo%20AfiChe).JPG)

La segunda represa más importante es San Lorenzo, también llamada represa de Los Cocos, la cual fue inaugurada en el año 1959 y es parte del proyecto del desvío de las aguas del río Quiroz hacia el río Piura, la segunda cuenca más importante de la región. La represa de San Lorenzo puede almacenar 258 MMC y puede irrigar 50 mil hectáreas de tierra situada en la zona de los ríos: (a) Chipillico, (b) Piura, y (c) Chira.

Económico. En la región Piura, se encuentra ubicado el puerto de Paita, segundo puerto más importante del Perú. En octubre del año 2014, se inauguró la ampliación y modernización de la etapa 1 del puerto de Paita, luego de una inversión de 155 millones de dólares realizado por el consorcio Terminales Portuarios Euroandinos (TPE) (Inauguran el puerto de Paita, 2014). Este consorcio está conformado por el grupo portugués Mota-Engil y el conglomerado peruano Andino Investment Holding, consorcio que obtuvo en el año 2009 la concesión de este puerto por 30 años. Con esta inversión, el puerto de Paita ha elevado su rendimiento de operación de manejar 22 contenedores hora/nave a 70 contenedores hora/nave. Actualmente, el puerto cuenta con un amarradero de 300 metros y un patio de maniobras de 12 hectáreas. La inversión realizada incluye los 25 millones de dólares americanos en equipos, tales como: una grúa pórtico de muelle y dos grúas pórticos de patio. Así mismo, se ha ampliado la zona de contenedores refrigerados, aumentando de 30 a 1,000 tomas eléctricas, permitiendo refrigerar en el mismo puerto los productos agroindustriales a exportar. Por lo tanto, el consorcio TPE apuesta por un gran crecimiento del sector agroindustrial.

En la Tabla 30 se aprecia que el puerto de Paita es el segundo puerto marítimo en recibir la mayor cantidad de embarcaciones, después del puerto del Callao, llegando a 597 naves en el año 2014. El puerto de Paita alcanzó el mayor crecimiento en el número de embarcaciones recibidas durante el año 2014. Otros puertos que destacan en la región Piura son los puertos de Talara, utilizado principalmente en las operaciones de la refinería de Talara y el puerto de Bayóvar utilizado en las operaciones de las minas de fosfato.

Tabla 30

Naves recibidas por puerto a nivel nacional – 2013/2014

Naves	Año 2013	Año 2014	Variación %
Total naves	15,217	14,643	-3.77
Marítimo	6,597	6,331	-4.03
Callao	3,752	3,562	-5.06
Paita	528	597	13.07
Matarani	519	518	-0.19
Pisco	364	394	8.24
Talara	522	273	-47.70
Ilo	275	271	-1.45
Salaverry	287	316	10.10
Bayóvar	166	175	5.42
Supe	44	76	72.73
Eten	62	60	-3.23
San Nicolás	78	82	5.13
Chancay		7	
Huacho			
Fluvial	8,614	8,275	-3.94
Iquitos	5,154	4,651	-9.76
Pucallpa	2,481	2,200	-11.33
Yurimaguas	979	1,123	14.71
Nauta		301	
Lacustre	6	37	516.67
Puno	6	37	516.67

Nota. Tomado de “Estadísticas del movimiento de naves atendidas 2014,” por la Autoridad Portuaria Nacional (APN), 2014. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=34475&folderId=3873653&name=DLFE-13609.pdf

La unidad de medida del tráfico de carga es en TEU (*Twenty-foots Equivalent Units*), tanto en la exportación, cabotaje, tránsito y transbordo. El puerto del Callao, con sus tres operadores consolidan el 89.6% del total del tráfico de carga nacional en TEU y el puerto de Paita el 9.2% en TEU. Entre estos dos puertos se movilizó el 98.8% del total de carga durante el año 2014 (ver Tabla 47). El tercer puerto en importancia en movimientos de TEU es el puerto de Matarani, pero el volumen es muy pequeño.

Tecnológico y científico. Del análisis interno realizado en el capítulo 4, se observó que en la región Piura sólo el 15.3% de hogares cuenta con servicio de internet y sólo el

24.5% de los hogares cuenta con una computadora. Esto muestra el bajo nivel de acceso a la información por parte de los hogares.

Tabla 31

Naves recibidas a nivel nacional según tipo de nave, 2014

TP	Tipo de nave								
	Porta-contenedor	Carga general	Tanqueros	Graneleros	Ro-Ro	Pasajeros	Pasajero-carga	Empujador	Otros (*)
Marítimo	2117	659	1776	1006	216	71	0	0	727
Callao	1645	327	637.0	446	216	30			502
Paita	375	45	18	43		1			115
Matarani	41	159	162	137		10			9
Pisco		36	260	66		11			21
Talara	1	1	244						27
Ilo	48	27	153	24					19
Salaverr	5	53	86	136		18			18
Bayóvar		6	76	87					6
Supe			72						4
Eten	1		57						2
San Nicolás	1	5	4	67		1			4
Chancay			7						
Huacho									
Fluvial	0	1160	0	0	0	1044	3407	1773	891
Iquitos		520				435	2304	764	628
Pucallpa		583				278	373	817	149
Yurimaguas		57				35	727	191	113
Nauta						296	3	1	1
Lacustre	0	0	0	0	0	36	0	0	1
Puno						36			1

Nota. Tomado de “Estadísticas del movimiento de naves atendidas 2014,” por la Autoridad Portuaria Nacional (APN), 2014. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=34475&folderId=3873653&name=DLFE-13609.pdf

Actualmente, existe un Centro de Innovación Tecnológico Agroindustrial de Piura (CITE Agroindustrial Piura) de carácter privado, conformado por la (a) Asociación de Productores de mango (Promango), (b) Asociación de Productores de Algarrobina (Arpal), (c) Cámara de Comercio de Productores de Piura, (d) Central Piurana de Cafetaleros, (e) Ministerio de la Producción, y (d) Universidad de Piura. (CITE Agro Piura, 2015). Sin embargo, los aportes de esta entidad aún no son relevantes, dado que se requiere de mayor

inversión para incrementar sus servicios y un adecuado equipamiento, investigación, capacitación, entre otros. Con respecto a los centros de estudios superiores, la región Piura cuenta con las siguientes instituciones educativas públicas y privadas:

- Universidad Nacional de Piura.
- Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Ricardo Palma.
- Universidad de Piura.
- Universidad Cesar Vallejo (sede Piura).
- Universidad San Pedro (Sullana).
- Universidad Alas Peruanas.
- Instituto Superior Tecnológico Privado Pacífico Norte de Piura.
- IPAE (sede Piura).

Si bien la oferta educativa ha aumentado en los últimos años, el nivel educativo aún no es el adecuado y la oferta de profesionales para los sectores agroindustrial y pesca aún es insuficiente. Asimismo tampoco se está cubriendo la demanda de capacitación técnica de forma adecuada para los sectores manufactureros.

Histórico, psicológico y social. En la región Piura, se desarrollaron varias culturas antes de la conquista del Imperio Incaico. Entre las más importantes, se encontraban los Huancabambas, los Bracamoros, los Tallanes, y los Vicus. Posteriormente, a la llegada de los españoles, Francisco Pizarro funda la primera ciudad del Perú y Sudamérica a las orillas del río Chira, ciudad de San Miguel de Piura. Esta mezcla de culturas pre inca, inca y español hace que se desarrolle una variedad de expresiones culturales, tanto en el aspecto religioso como en la danza y la gastronomía. Las fiestas religiosas son las expresiones culturales más aceptadas entre los habitantes, siendo la fiesta de la Cruz de Chalpón la festividad más importante de la región. La artesanía y cerámica son expresiones, también derivadas de la historia de la región.

Organizacional Administrativo. El 95.92% de las empresas que se encuentran en la región Piura son micro empresas, el 3.97% son pequeñas y sólo el 0.31% son grandes empresas; representadas por 162 entidades piuranas (Ministerio de la Producción, 2012). El Ministerio de la Producción (2012) indicó que, el 93.1% de las empresas (54,486) realizan actividades no manufactureras (servicios, comercio, turismo, financieras, comunicaciones), mientras que el 6.9% (4,060) de empresas realizan actividades de manufactura. La provincia de Piura concentra el 51.2% de las empresas, seguida por las provincias de Sullana y Talara con el 18.4% y 10.8%, respectivamente. Las restantes cinco provincias registran un menor número de empresas industriales.

5.3 Principios Cardinales de la Región Piura

Influencia de terceros. CENTRUM Católica propuso reducir el número de regiones existentes de 26 a sólo diez macro regiones, agrupándolas según su nivel de afinidad e integración (CENTRUM propone, 2014). Según ello, las regiones limitantes a la región Piura y de similares potencialidades son Tumbes, y Lambayeque. La región Tumbes posee una riqueza ictiológica proveniente de sus recursos hidrográficos, como el río Puyango-Tumbes y recursos ecológicos como la Reserva de Biosfera del Noroeste. El sector agrícola de la región Tumbes aporta con el 6.7% al valor agregado de la región, el cual sólo cultiva para fines de subsistencia, mas no genera rentabilidad local; es por ello que se tiene una carencia de inversión en tecnología y capacitación técnica a favor de los agricultores, mediante la cual se debería promover la diversificación de cultivos.

El sector pesquero de Tumbes, contribuyó con el 10% al valor agregado de la región al año 2007. La principal característica de la costa de Tumbes es el área especialmente rica en biodiversidad hidrobiológica con presencia de peces, moluscos, y crustáceos de gran interés económico. Sin embargo, la actividad de procesamiento pesquero orientado al congelado de pescado, moluscos, y crustáceos a nivel industrial es poco diversificada. En cuanto a la pesca

artesanal, predomina la pesca marítima y la extracción de moluscos, y crustáceos, destinados al consumo humano directo al estado fresco y no cuenta con la infraestructura adecuada (Gobierno Regional de Tumbes, 2011).

En cuanto a la región Lambayeque, el potencial hídrico está representado por las aguas superficiales y subterráneas en las cinco cuencas hidrográficas que forman parte de la vertiente del Pacífico (Cascajal, Motupe, La Leche, Chancay, Zaña) y la micro- cuenca Tocras - Cañariaco de la cuenca Chamaya afluente de la vertiente del Atlántico. En el sector agrícola el incremento productivo ha resaltado por los cultivos industriales de algodón, el cual ha crecido en 358% anual desde el año 2002 al año 2009, traduciéndose en ventas para los grandes grupos industriales del mercado de exportación de tejidos planos. Otros productos exportables son: (a) frijol caupí, (b) mango, (c) limón, y (d) maracuyá. Para el sector pesca, Lambayeque tiene una importancia menor en la producción regional; sin embargo sigue siendo relevante para la población que subsiste de ella, ubicada en las caletas de pescadores de San José, Pimentel, Santa Rosa y Etén Puerto (Gobierno Regional de Lambayeque, 2011).

En el sector industrial, el arroz ha tenido un buen crecimiento. Según la Dirección General de Competitividad Agrícola (2010), la superficie cosechada de arroz a nivel nacional en el año 2010 fue alrededor de 388,660 hectáreas, siendo Lambayeque la tercera región en participación con 52,899 hectáreas. En cuanto a la producción a nivel nacional, ésta fue de 2'831,374 toneladas para ese mismo año, donde Lambayeque participó con 407,735 toneladas ubicándose como la tercera región productora de arroz.

El sector turismo, según (Turismo Interno en el Norte, 2014) es relevante para la Macro Región Norte, la cual está formado por Piura, Tumbes y Lambayeque; debido a que ha mostrado un notable crecimiento por su variada oferta y a la mejora en la infraestructura de transportes. Al cierre del año 2013, el turismo de visitantes nacionales en la Macro Región Norte registró un crecimiento de 7.7% en relación al año 2012; mientras que el arribo de

turistas extranjeros para el año 2013 mostró un incremento del 2% con respecto al 2012. Piura es la región que evidencia el mayor peso relativo en la captación de turistas extranjeros con 34.8%; le sigue La Libertad con 30.1%. Posteriormente, se encuentra Lambayeque con el 16.4%; Tumbes con 10.5%; y Cajamarca con 8.2%. En base a lo expuesto, el sector turismo es importante para la Macro Región Norte donde cuyo mayor atractivo turístico son las playas de: (a) Punta Sal en Tumbes, (b) Colán y Máncora en Piura, y (c) Pimentel en Lambayeque; plasmándose en una intensa actividad comercial para la zona norte.

Lazos pasados y presentes. El Ministerio de Economía y Finanzas (2005), presentó un informe técnico preparado por los gobiernos regionales de Lambayeque, Piura y Tumbes. En este expediente, se justificó la decisión de integración basándose en el largo historial y en las identidades culturales y territoriales de los pueblos de estas tres regiones. En el norte del Perú ha habido periodos de fragmentación y primacía de culturas locales y periodos de vigencia de grandes administraciones y culturas macro regionales norteñas, que siempre han coexistido con las culturas locales.

La etapa más antigua se inicia con las culturas pre incas locales, tales como: (a) Los Tallanes, (b) Los Vicus, (c) Los Sechuras, (d) Los Kañaris, y (d) Los Tumpis. Sobre ella, se construyeron las grandes culturas macro-regionales norteñas de los Mochicas primero, entre los inicios de nuestra era hasta 900 años D.C., y los Chimúes luego, hacia el siglo XIV. Posteriormente, todo el norte fue integrado en un sistema centralizado que significó el imperio de los Incas. Más tarde llegó el Virreinato, que fue el tiempo de las grandes intendencias norteñas, sucedida por la República y la fragmentación sucesiva en departamentos. La creación de los departamentos de Piura en el año 1861, Lambayeque en 1874, y Tumbes en 1942, no se realizó bajo ningún estudio previo de viabilidad; simplemente fue una respuesta de emergencia a los intereses económicos y políticos del siglo XIX (Ministerio de Economía y Finanzas, 2005). En dicho expediente también se sustenta la relación actual de la Macro

Región Norte formada por Tumbes, Piura y Lambayeque; debido a que comparten la riqueza de la costa peruana, dotados de recursos hidrobiológicos relevantes para la pesca de consumo humano, y alto potencial para el desarrollo de la acuicultura marítima y continental.

Contrabalance de intereses. Cada una de las regiones que forman la Macro Región Norte tiene sus propios intereses; sin embargo coinciden en algunos aspectos con la región Piura. Es así que en el Gobierno Regional de Lambayeque (2011) a través del Plan de Desarrollo Regional Concertado (2011-2021) plantea como estrategia el desarrollo de los sectores: (a) agrícola, (b) turístico, e (c) industrial de forma conjunta.

En cuanto al espacio agrario, Lambayeque se caracteriza por ser productor de caña de azúcar y arroz. En el turismo, al igual que la región Piura, busca constituirse en uno de los más importantes destinos turísticos del Perú, integrados al circuito turístico Nor Amazónico, pues cuenta con recursos turísticos, así como con una variada gastronomía y tradición artesanal. En el interés industrial, Lambayeque se enfoca en los centros agroindustriales de exportación, el cual se extiende en el corredor económico Motupe-Olmos, acentuándose en el Proyecto Hidro Energético Olmos (Gobierno Regional de Lambayeque, 2011).

En el Plan Estratégico Institucional de Tumbes 2011-2014 (Gobierno Regional de Tumbes, 2011), se plantea como objetivos específicos apoyar la expansión de la frontera agrícola y el incremento de la producción agropecuaria y acuícola, poniendo especial énfasis en la productividad, la transformación y la exportación con valor agregado. Para el sector pesca, se busca promover la extracción y producción sostenida de los recursos hidrobiológicos marinos y continentales, en función a la biomasa, preservando los ecosistemas y el medioambiente. En el sector turismo, al igual que la región Piura, tiene como objetivo incrementar la oferta turística, segura y confiable y en el sector minería, tiene como objetivo desarrollar la exploración y explotación de hidrocarburos, solicitando la mejora en la aplicación tributaria y garantizando la normatividad ambiental.

Conservación de los enemigos. El departamento de Piura se ubica en el noroeste del Perú, al sur de la línea ecuatorial, entre los 4° 04' 50'' y 6° 22' 10'' de latitud sur y 79° 13' 15'' y 81° 19' 35'' de longitud oeste del Meridiano de Greenwich. Limita por el norte con el departamento de Tumbes y la República del Ecuador; por el sur con el departamento de Lambayeque; por el este con el departamento de Cajamarca y por el Oeste con el Océano Pacífico. La localización del departamento de Piura se reconoce como estratégico para su desarrollo por estar al borde del Océano Pacífico, entre los ejes viales costero y andino que unen Venezuela con Chile y Bolivia y en la intersección de estos con el Eje del Amazonas (Brasil – Perú).

En cuanto a su entorno inmediato, la ubicación de Piura y las ubicaciones de sus puertos sobre el Pacífico resultan estratégicas para articular los flujos económicos con Tumbes, Lambayeque, Cajamarca y Amazonas. En este mismo sentido, la ubicación de Piura, es estratégica para aprovechar los ejes viales 1, 2, 3 y 4 en construcción y mejoramiento, en el marco del Plan Binacional inspirado en los Acuerdos de Paz Perú –Ecuador (Gobierno Regional de Piura, 2007).

Bajo este escenario, se podría reconocer como potencial enemigo a Ecuador; sin embargo desde que se firmó el tratado de Paz entre Perú y Ecuador en el año 1998 en Brasilia, donde se delimitó la frontera entre ambos países, las relaciones han mejorado en todo los ámbitos. Esta relación se ha fortalecido a través del Plan Binacional, el cual tiene como objetivo primordial elevar el nivel de vida de las poblaciones del sur y oriente del Ecuador y nor-oriente del Perú, e impulsar la integración y la cooperación entre los dos países. En el Plan Binacional de la región Fronteriza Perú- Ecuador se sostiene que entre los principales resultados alcanzados se tienen: el Eje Vial No. 1: Guayaquil – Piura que cuenta con un sistema integrado de atención en el paso de frontera; y en Ecuador se concluyó el tramo correspondiente al Eje 3 y al Eje 5.

También se realizó la gestión integral de la Cuenca Binacional Catamayo-Chira, se culminó los proyectos Red Binacional Zumba-San Ignacio y Cooperación Socio-Sanitaria que han permitido establecer sistemas de referencia y contra referencia en los corredores sanitarios de intervención, y se concluyó las dos etapas de los proyectos Paz y Conservación en la Cordillera del Cóndor y Desarrollo Humano Integral en la cuenca del río Santiago que trabajaron con población intercultural. Se concluyó el Programa de Lucha contra la Pobreza componente Desarrollo Rural, que tenía como énfasis mejorar el desarrollo productivo de la zona de Macará en Ecuador y la cuenca del río Quiroz de Perú.

En cuanto a los proyectos en ejecución, se ha impulsado los proyectos estratégicos de infraestructura vial como el Eje Vial Binacional No. 1: Guayaquil-Piura, Puente Internacional sobre el río Macará, Eje Vial No. 2: Arenillas-Sullana, entre otros ejes viales, que cuentan con un fuerte compromiso de los actores e instituciones ejecutoras. La comunidad de Ayabaca solicitó el sexto Eje Vial-Binacional, el cual comprende el sector Sajinos de los distritos peruanos de Suyo, Paimas, Ayabaca, además de comunidades campesinas de Socchabambam Tacalpo, El Molino, Yanchala, Samanguilla, Samanga y Espíndola; y por el lado ecuatoriano, las localidades de Cariamanga, Cuenca y Loja. Este proyecto, Sexto Eje Vial-Binacional, busca ser parte de los Programas de Construcción de Carreteras de la valiosa agenda para Proyectos de Desarrollo Fronterizo, establecido en el encuentro de Paz y Desarrollo Fronterizo, realizado el 26 de octubre de 1998 en la ciudad de Brasilia, Brasil (Campesinos de Ayabaca, 2012).

5.4 Matriz de Intereses de la Región Piura

A continuación, se presenta la Matriz de Intereses de la región Piura en la Tabla 32; la cual clasifica la intensidad de los intereses de los competidores y de la propia región Piura en vitales, importantes y periféricos; tomando como referencia las regiones de Tumbes, Lambayeque, La Libertad e Ica.

Tabla 32

Matriz de Intereses de Piura

	Intereses Organizacionales	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Crecimiento de las exportaciones de productos agroindustriales.	*Tumbes *Lambayeque *La Libertad *Ica		
2	Crecimiento de las exportaciones de los productos hidrobiológicos y tráfico portuario.		*Tumbes *Lambayeque *La Libertad	
3	Desarrollo del sector minero no metálico.	*La Libertad		
4	Desarrollo del sector turismo.	*Tumbes	*Lambayeque *La Libertad	
5	Crecimiento en el Índice de Desarrollo Humano.		*Tumbes *Lambayeque *La Libertad	

Nota. *Interés común, **Interés opuesto.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo tienen como fin que la región Piura logre el crecimiento económico y social necesario para alcanzar la visión propuesta. Para ello, se ha propuesto los siguientes objetivos de largo plazo para el año 2025:

- Objetivo de Largo Plazo OLP1. El valor FOB de las exportaciones de productos agroindustriales será de 1,958 millones de dólares americanos. Para el año 2014, este valor ascendió 567.1 millones de dólares americanos.
- Objetivo de Largo Plazo OLP2. El valor FOB de las exportaciones de productos hidrobiológicos será de 2,077 millones de dólares americanos. Para el año 2014, el valor FOB fue de 798 millones de dólares americanos.

- Objetivo de Largo Plazo OLP3. Los ingresos aportados por el sector minero no metálico al Valor Agregado Bruto (VAB) regional será S/. 1,450 millones de nuevos soles. Para el año 2009, el aporte del sector minero fue S/. 432.2 millones de nuevos soles.
- Objetivo de Largo Plazo OLP4. El sector turismo aportará al VAB regional con 800 millones de nuevos soles. Para el año 2014, este valor fue de 369 millones de nuevos soles.
- Objetivo de Largo Plazo OLP5. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) será 0.60 en la región Piura. Para el año 2012, el valor del IDH fue 0.43.
- Objetivo de Largo Plazo OLP6. El puerto de Paita tendrá un tráfico portuario anual de 600,000 TEU. Para el año 2014, el tráfico anual fue de 204,555 TEU.
- Objetivo de Largo Plazo OLP7. Se habrá mejorado la red vial asfaltando en 354 km de red vial departamental y en 688 km de red vial vecinal. Para el año 2013, la red vial departamental asfaltada es de sólo 244.7 km, mientras que la red vial vecinal asfaltada es de 185.4 km.

5.6 Conclusiones

Los objetivos a largo plazo se han alineado a la visión, a los intereses y a los principios cardinales de la región Piura. Al realizar el análisis conjunto de estos elementos, también se evalúan las oportunidades y amenazas de la interacción entre la región Piura y las otras regiones cercanas, tales como: Lambayeque, Tumbes y La Libertad. Dentro de los objetivos a largo plazo se han abarcado sectores económicos como: (a) agroindustria, (b) minero, y (c) manufactura. Sin embargo, es vital para la región Piura contar con la infraestructura necesaria para que facilite y se alcance dicho desarrollo; siendo la inversión en infraestructura portuaria y vial, básicos para cumplir la visión propuesta para la región.

Por otro lado, el recurso humano calificado es importante para que haya un liderazgo estratégico en los proyectos de desarrollo que la región emprenda. Lamentablemente, existe

carencia de personal calificado en la región, por lo que se requiere una mayor inversión en educación, en proyectos sociales y que se brinde a todo ciudadano acceso a los servicios básicos (agua, alcantarillado y electricidad). No obstante, se necesita la colaboración tanto del sector público y privado, para que en conjunto desarrollen proyectos sostenibles en el largo plazo. En el sector privado, es vital la asociatividad de la micro y pequeña empresa; debido al número que representan, al valor agregado que pueden brindar y al bienestar económico que pueden otorgar a la región Piura, si son encaminadas estratégicamente.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se desarrolla las principales matrices que permitirán establecer y determinar las estrategias necesarias para conseguir la visión planteada al año 2025.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Tabla 34 se muestra la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la región Piura. En esta matriz se indican las estrategias elaboradas en función al análisis FODA. Se han elaborado 13 estrategias para la región Piura.

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

La Matriz PEYEA es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio (D'Alessio, 2013, p. 300). Para la construcción de la Matriz PEYEA de la región Piura, se evaluaron los factores determinantes de: (a) la estabilidad del entorno, (b) fortaleza financiera, (c) fortaleza de la industria, y (d) ventaja competitiva; basándose en el análisis previo del entorno externo e interno de la región Piura. La calificación de los mencionados factores se muestra en la Tabla 33.

La evaluación de los factores determinó un polígono que destaca la fortaleza financiera, la fortaleza de la industria y una mayor ventaja competitiva de Piura; pero evidencia la inestabilidad del entorno en el cual se desarrolla la región.

El vector resultante se ubica en el cuadrante conservador (ver Figura 9). Por tanto, las estrategias que se determinan sobre la base de la Matriz PEYEA están enfocadas en ganar competitividad en los sectores económicos donde Piura posee una ventaja diferencial. Para ello, se busca generar capacidades productivas que permitan ganar competitividad frente a otras regiones. Así mismo, se busca segmentar el mercado internacional con la finalidad de establecer relaciones comerciales con aquellos mercados rentables e interesados en comprar productos de calidad, pero con altos márgenes para los productores; con la finalidad de asegurar los flujos de caja y continuar mejorando los procesos productivos.

Tabla 33

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación de mercado	2
2. Potencial de rentabilidad	5	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	3	3. Ciclo de vida del producto	2
4. Conocimiento tecnológico	1	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Intensidad de capital	2	5. Lealtad del consumidor	2
6. Utilización de recursos	3	6. Utilización de capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de ingreso al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/Utilización de la capacidad	1	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio	2.78	Promedio – 6	3.56
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	4	1 Retorno de la inversión	3
2. Tasa de inflación	5	2 Apalancamiento	2
3. Variabilidad de la demanda	4	3 Liquidez	2
4. Rango de precio de productos de la competencia	4	4 Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	3	5 Flujo de caja	3
6. Rivalidad/Presión competitiva	2	6 Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precio de la demanda	4	7 Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	3	8 Rotación de inventarios	5
Promedio – 6	2.38	9 Economías de escala y de experiencia	3
		Promedio – 6	2.89
Eje X = FI + VC	0.78	Eje Y = EE + FF	0.51

Tabla 34

Matriz FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1	Disponibilidad de recursos hidrobiológicos.	1	Carencia de infraestructura y servicios turísticos.
		2	Disponibilidad de áreas cultivables.	2	Insuficiente infraestructura hidráulica y red vial.
		3	Disponibilidad de recursos mineros no metálicos.	3	Alto porcentaje de mano de obra no calificada.
		4	Diversidad de atractivos turísticos y culturales.	4	Casos de corrupción en la gestión de las instituciones públicas.
		5	Infraestructura portuaria especializada	5	Insuficiente inversión en tecnología para los sectores productivos.
		6	Infraestructura aeroportuaria descentralizada	6	Ausencia de clústeres en los sectores productivos.
		7	Zona primaria aduanera CETICOS Paita.		
		8	Extracción de petróleo crudo.		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1	Incremento de la inversión en el sector minero no metálico.	FO1	Incrementar el nivel de producción de la oferta exportable, asociándose con Tumbes, Lambayeque y La Libertad. F1, F2, F3, F5, F7, O1, O3, O4, O6, O7, O9.	DO1	Desarrollar clústeres productivos en pesca, acuicultura, minería no metálico, turismo, agroindustria. D1, D5, D6, O1, O4, O5, O6, O7, O9.
2	Modernización de la Refinería de Talara.	FO2	Desarrollar la oferta turística de Piura e impulsarla en el circuito turístico de la zona norte. F4, F6, O3, O5.	DO2	Ejecutar los proyectos de irrigación de Alto Piura y Vilcazán, junto con el Ministerio de agricultura y riego. D2, D3, O6, O7.
3	Integración económica regional a través del Eje del Amazonas.	FO3	Penetrar el mercado ecuatoriano para incrementar el número de turistas extranjeros. F4, F6, O5.	DO3	Ejecutar los proyectos de energía eólica (Paita y Sechura) e hidráulica (Ayabaca y Huancabamba). D3, D5, O8.
4	Incremento de la inversión en servicios logísticos en Paita.	FO4	Formar clúster logístico en la zona norte del país, junto con Tumbes, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca. F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9.		
5	Crecimiento del turismo en la macro región norte del país.				
6	Incremento en la demanda mundial de alimentos orgánicos.				
7	Incremento en la demanda mundial de productos hidrobiológicos.				
8	Potencial energético proveniente de fuentes renovables.				
9	Crecimiento de la inversión en tecnología en sectores productivos de la región.				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
1	Caída del precio internacional del petróleo.	FA1	Ejecutar el Proyecto de Modernización de la Refinería de Talara, junto a Petroperú. F8, A1.	DA1	Simplificar los procesos administrativos en la ejecución de proyectos de inversión. D1, D2, D4, D5, A3.
2	Desaceleración de la economía China y de la Unión Europea	FA2	Establecer plan de continuidad ante desastres naturales con participación de los sectores público y privado. F1, F2, F4, A6.	DA2	Implementar los CITE agroindustrial, pesquero y acuícola, metalmecánica, turismo y artesanía. D1, D3, D5, D6, A1, A5.
3	Demoras en las autorizaciones para ejecución de proyectos en el país.	FA3	Desarrollar nuevos mercados a través del Eje de Amazonas. F1, F2, F3, F4, A1, A2, A3.	DA3	Incrementar la infraestructura vial a nivel provincial y distrital. F1, F3, F6, A3, A4.
4	Incremento de conflictos sociales relacionados a actividades extractivas.				
5	Mayor exigencia en las regulaciones de salubridad para productos de consumo humano en los mercados internacionales.				
6	Exposición a desastres naturales y cambio climático.				

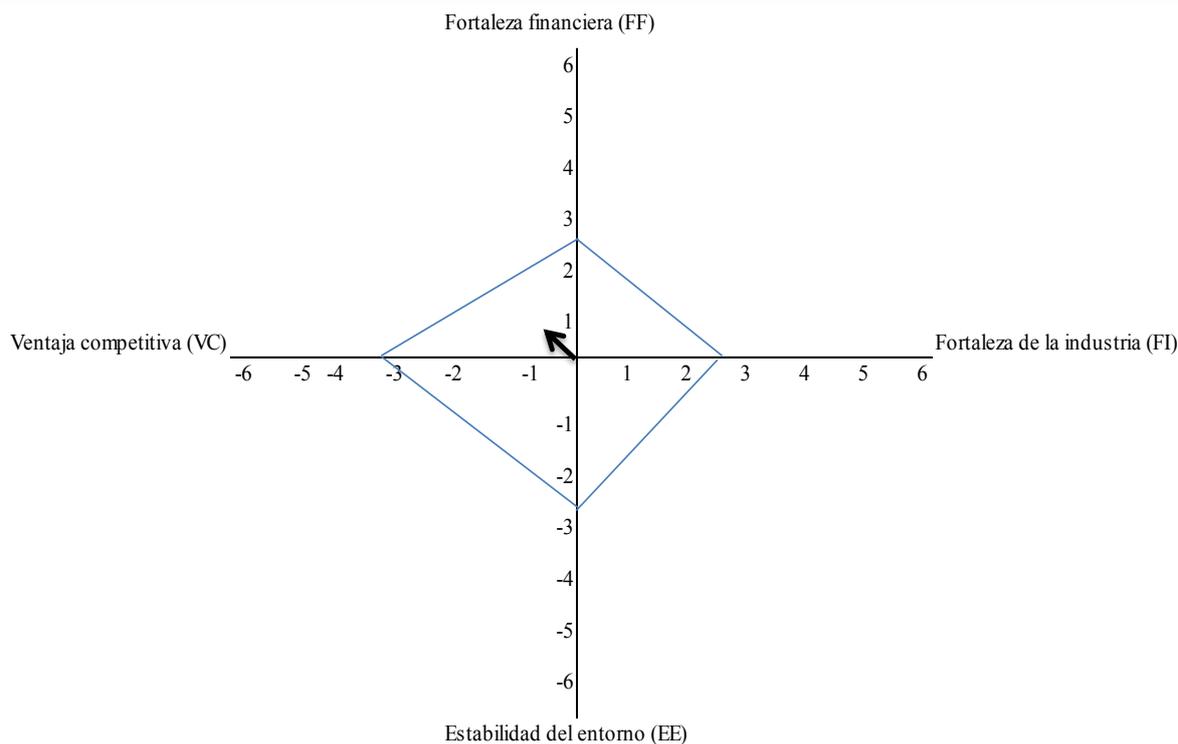


Figura 9. Matriz PEYEA de la Región Piura
Tomado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2013, p.300. México D.F., México: Pearson Education.

Las estrategias resultantes son las siguientes:

1. Incrementar el nivel de producción de la oferta exportable, asociándose con Tumbes, Lambayeque y La Libertad.
2. Desarrollar nuevos mercados a través del Eje de Amazonas.
3. Desarrollar la oferta turística de Piura e impulsarla en el circuito turístico de la zona norte.
4. Penetrar el mercado ecuatoriano para incrementar el número de turistas extranjeros.
5. Formar clúster logístico en la zona norte del país, junto con Tumbes, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca.
6. Incrementar la infraestructura vial a nivel provincial y distrital.
7. Ejecutar el Proyecto de Modernización de la Refinería de Talara, junto a Petroperú.
8. Desarrollar clústeres productivos en pesca, acuicultura, minería no metálica, turismo, agroindustria.

9. Implementar los CITE agroindustrial, pesquero y acuícola, metalmecánica, turismo y artesanía.
10. Ejecutar los proyectos de irrigación de Alto Piura y Vilcazán, junto con el Ministerio de agricultura y riego.
11. Ejecutar los proyectos de energía eólica (Paita y Sechura) e hidráulica (Ayabaca y Huancabamba).

6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG permite realizar un análisis cualitativo sobre la base de la participación de mercado y tasa de crecimiento de cada uno de los sectores de la región Piura, dando como resultado la posición presentada de cada uno de ellos en la Figura 10.

Con respecto al sector hidrocarburos, la participación de la región Piura en la producción fiscalizada de petróleo crudo es la más alta del país, contando con una participación de 54.8% de la producción total de crudo producido en el periodo enero-junio del año 2015, seguido de la región Loreto con 33.8% de participación. Sin embargo, si se analiza la producción fiscalizada de hidrocarburos líquidos, la participación de la región Piura baja al 22% debido a la mayor producción de hidrocarburos líquidos generados en la región Cuzco por la operación del Gas de Camisea. Así mismo, la producción de crudo en la región Piura ha disminuido en 10% para el año 2015 con respecto al año anterior. Esta reducción ha sido constante en los últimos años, con excepción del año 2014.

En cuanto al sector minería, Piura es la primera región minero no metálica del país por su abundancia de recursos como (a) fosfatos, (b) salmueras, (c) yeso, (d) calcáreos, y (d) diatomitas. La región Piura posee el tercer el tercer yacimiento de fosfatos a nivel mundial, ubicado en el complejo minero-industrial de Bayóvar (Sechura). Este yacimiento posee reservas probadas por 428 millones de TM y 1,353 millones de TM en reservas de base de roca fosfórica (Ruiz, 2013). Otra región que posee potencial para la explotación de fosfatos es

Junín. Sin embargo, aún se encuentra en fase exploratoria. Por tal motivo, Piura es la región líder en explotación de roca fosfórica del Perú. Por otro lado, la industria ha venido creciendo desde el ingreso de la empresa Miski Mayo, subsidiaria de la brasilera Vale do Rio Doce. Para el año 2014, la empresa Miski Mayo SRL proyectó una producción de 3.8 millones de toneladas métricas. Sin embargo, con el proyecto de expansión Bayóvar II, se espera que la producción se incremente a 5.8 millones de toneladas métricas por año (Attié de Lanna, 2014). Así mismo, varias compañías como Hochschild y Mitsubishi han anunciado grandes inversiones para el desarrollo de proyectos de fosfatos en Bayóvar (Pricewaterhouse & Coopers, 2013). En este sentido, se espera que el ingreso de nuevos proyectos al sector de fosfatos en la región Piura incremente el tonelaje producido de manera considerable en los próximos años.

En cuanto al sector turismo, la región Piura tiene una oferta de habitaciones en establecimientos de hospedaje que representó 3.41% y 3.77% de la oferta nacional de habitaciones en los años 2010 y 2014 respectivamente, pasando de 6,859 habitaciones en el año 2010 a ofrecer 8,843 habitaciones en el año 2014. Con respecto al flujo turístico, la cantidad de pernoctaciones de ciudadanos nacionales y extranjeros en establecimientos de hospedaje se incrementaron en 21% desde el año 2010 al año 2014, pasando de 109,186 pernoctaciones en el año 2010 a 132,341 en el año 2014. Para el año 2014, la cantidad de pernoctaciones de ciudadanos nacionales y extranjeros en establecimientos de hospedaje representó el 2.62% del total de pernoctaciones a nivel nacional (5'058,425 pernoctaciones) (INEI, 2015).

En cuanto al sector pesca y acuicultura, la cantidad de desembarque de recursos marítimos (expresado en TM) de la región Piura representó un promedio anual de 13.4% del desembarque total nacional entre los años 2009 y 2013. Para el año 2012, la región Piura desembarcó 731,985 TM, y a nivel nacional se desembarcaron 4'807,567 TM de recursos

marítimos. La región Piura destaca en la producción de congelado de pescados y mariscos, llegando a representar el 67% de la producción nacional en el año 2013. Así mismo, la producción de la región Piura se incrementó en 43% desde el año 2010 al 2013 pasando de 153,350 TM a 219,674 TM respectivamente. Con respecto a la cosecha de recursos hidrobiológicos de la actividad acuícola, uno de los productos más representativos son las conchas de abanico. Entre los años 2010 y 2012, la cosecha de conchas de abanico de la región Piura representó el 73% del promedio anual de la producción total nacional. En el año 2012, en la región Piura se cosecharon 15,940 TM y 24,781 TM a nivel nacional (INEI, 2013c).

Con respecto al sector agroindustrial, el valor anual de todas las exportaciones de la región Piura en los años 2013 y 2014 fueron de 2,860 y 2,963 millones de dólares FOB respectivamente. El sector agroindustrial es el segundo rubro dentro de las exportaciones no tradicionales de la región representando el 13.46% del total de las exportaciones del rubro a nivel nacional por un valor de 567 millones de dólares FOB y 19% del valor correspondiente al valor total de exportaciones de la región Piura en el año 2014 (ADEX, 2015). La actividad agroindustrial sigue captando el interés de los inversionistas, sobretodo en productos como la vid y el banano orgánico.

Por tal motivo, el complejo agroindustrial Beta sembrará 400 hectáreas de uva sin semilla (Thompson, Superior y Crimson). Así mismo, la empresa ICCGSA invertirá aproximadamente 3.5 millones de dólares en la instalación de vid en la provincia de Sullana (BCRP, 2015b).

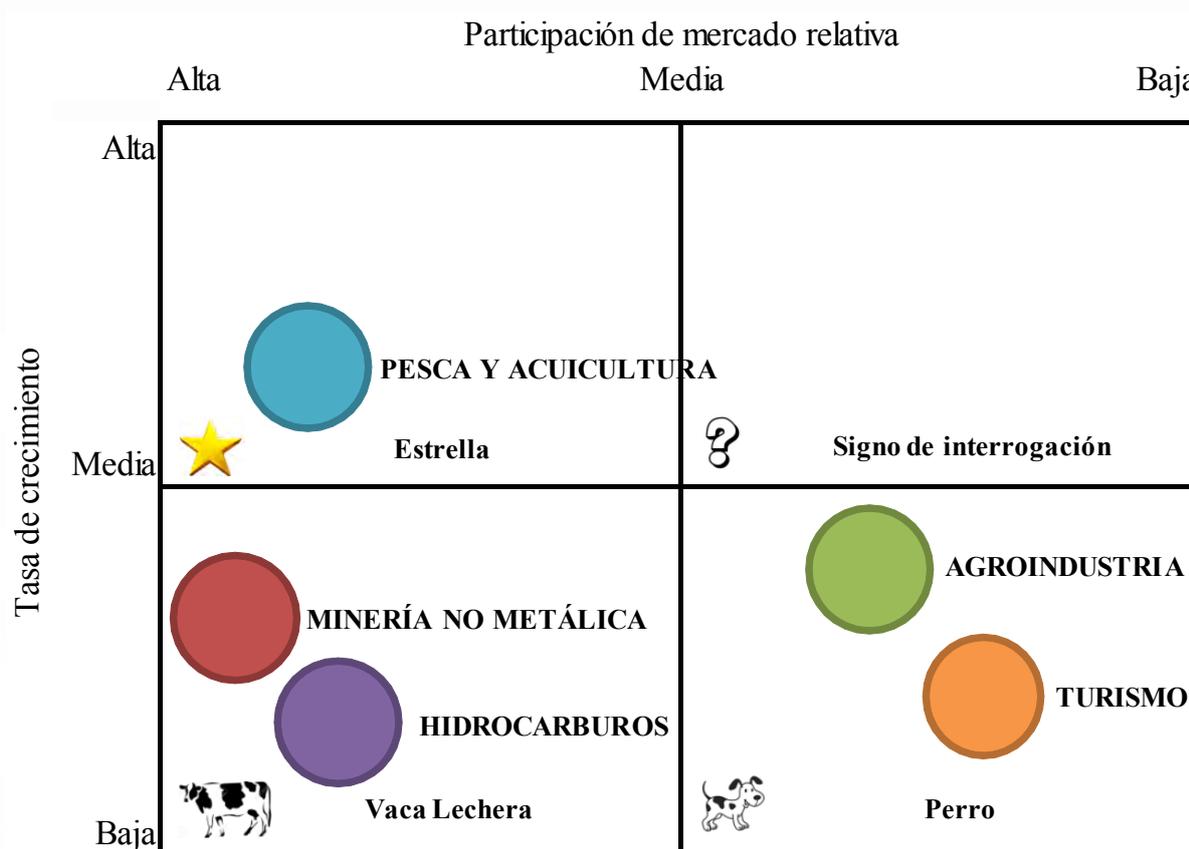


Figura 10. Matriz BCG de la Región Piura

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz IE utiliza los puntajes obtenidos en las matrices EFE y EFI, para obtener una posición específica dentro de las tres regiones que conforman la matriz IE. Los puntajes obtenidos en las matrices EFI y EFE son 2.79 y 2.47; respectivamente. La intersección de los puntajes anteriores dentro de la matriz IE se ubica en la región dos; específicamente en la celda cinco, tal como se muestra en la Figura 11. Las estrategias sugeridas para esta celda son la penetración en el mercado actual y desarrollo de productos.

Por tanto, las estrategias deberán estar orientadas a mejorar la competitividad del sector agroindustrial, poniendo énfasis en el banano, mango, limón, café y cacao; pues la región Piura posee gran potencial como productora de los mencionados productos. Otro sector en crecimiento es la minería no metálica, donde destaca la roca fosfórica, insumo para la industria de fertilizantes; cuya estrategia iría enfocada a desarrollar proveedores de bienes y

servicios locales para esta industria. Así mismo, el sector turismo es otro sector en crecimiento. Por tanto, su estrategia estaría enfocada a desarrollar servicios turísticos como operadores turísticos, hoteles y restaurantes, para un perfil de turista con mayor poder adquisitivo.

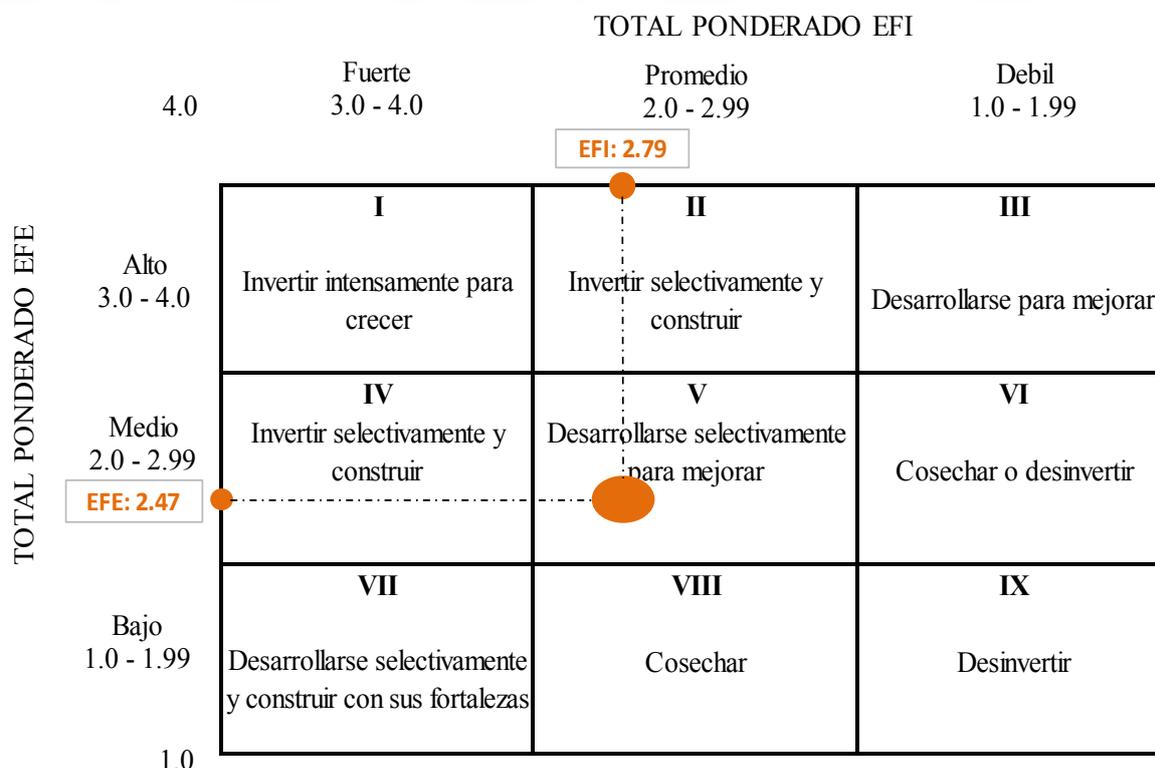


Figura 11. Matriz Interna Externa

Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2013, p.337. México D.F., México: Pearson Education.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz Gran Estrategia es una herramienta que se utiliza para evaluar y afinar la elección de las estrategias. La razón de ser de esta matriz se basa en que la situación de una organización se define en términos del crecimiento del mercado rápido o lento y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado; fuerte o débil. Al evaluar estas dos variables, una organización puede ser categorizada en uno de los siguientes cuadrantes de la matriz GE (D'Alessio, 2013, p.344). Para la región Piura, la evaluación de estas variables da como resultado posiciones diferentes para cada uno de los sectores económicos que hemos priorizados, como se muestra a continuación en la Figura 12.



Figura 12. Matriz GE Región Piura.

Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2013, p.345. México D.F., México: Pearson Education.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Tabla 35, se muestran las 13 estrategias obtenidas en la matriz FODA, las cuales son evaluadas en la Matriz de Decisión para seleccionar la mayoría de estrategias que se repiten más veces en las matrices FODA, MPEYEA, BCG, MIE y GE. Las estrategias que obtengan tres o más repeticiones serán aceptadas y se denominarán estrategias retenidas de la MDE.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la matriz CPE (ver Tabla 39), se presentan las estrategias retenidas en la matriz de decisión que obtuvieron un puntaje de cuatro o más. Estas fueron evaluadas según su nivel de atracción para cumplir con los objetivos de largo y corto plazo y consecuentemente con la visión de la región.

Tabla 35

Matriz de Decisión Estratégica

	ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Incrementar el nivel de producción de la oferta exportable, asociándose con Tumbes, Lambayeque y La Libertad.	x	x		x	x	4
E2	Desarrollar nuevos mercados a través del Eje de Amazonas.	x	x			x	3
E3	Desarrollar la oferta turística de Piura e impulsarla en el circuito turístico de la zona norte.	x	x	x	x	x	5
E4	Penetrar el mercado ecuatoriano para incrementar el número de turistas extranjeros.	x	x		x	x	4
E5	Formar clúster logístico en la zona norte del país, junto con Tumbes, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca	x	x	x	x	x	5
E6	Incrementar la infraestructura vial a nivel provincial y distrital.	x	x	x	x	x	5
E7	Ejecutar el Proyecto de Modernización de la Refinería de Talara, junto a Petroperú.	x	x	x	x	x	5
E8	Desarrollar clústeres productivos en pesca, acuicultura, minería no metálico, turismo, agroindustria.	x	x	x	x	x	5
E9	Implementar los CITE agroindustrial, pesquero y acuícola, metalmecánica, turismo y artesanía.	x	x	x	x	x	5
E10	Ejecutar los proyectos de irrigación de Alto Piura y Vilcazán, junto con el Ministerio de agricultura y riego.	x	x	x	x	x	5
E11	Ejecutar los proyectos de energía eólica (Paita y Sechura) e hidráulica (Ayabaca y Huancabamba).	x	x	x	x	x	5
E12	Establecer plan de continuidad ante desastres naturales con participación de los sectores público y privado.	x					1
E13	Simplificar los procesos administrativos en la ejecución de proyectos de inversión.	x					1

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a tres. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2013, p.352. México D.F., México: Pearson Education.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt evalúa las estrategias que obtuvieron un puntaje mayor a cuatro en la MCPE, sobre la base de los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad para determinar si éstas son o no aceptadas (ver Tabla 36).

Tabla 36

Matriz de Rumelt

	Estrategias Retenidas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Incrementar el nivel de producción de la oferta exportable, asociándose con Tumbes, Lambayeque y La Libertad.	Si	Si	Si	Si	Si
E2	Desarrollar nuevos mercados a través del Eje de Amazonas.	Si	Si	Si	Si	Si
E3	Desarrollar la oferta turística de Piura e impulsarla en el circuito turístico de la zona norte.	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Penetrar el mercado ecuatoriano para incrementar el número de turistas extranjeros.	Si	Si	Si	Si	Si
E5	Formar clúster logístico en la zona norte del país, junto con Tumbes, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca.	Si	Si	Si	Si	Si
E6	Incrementar la infraestructura vial a nivel provincial y distrital.	Si	Si	Si	Si	Si
E7	Ejecutar el Proyecto de Modernización de la Refinería de Talara, junto a Petroperú.	Si	Si	Si	Si	Si
E8	Desarrollar clústeres productivos en pesca, acuicultura, minería no metálica, turismo, agroindustria.	Si	Si	Si	Si	Si
E9	Implementar los CITE agroindustrial, pesquero y acuícola, metalmecánica, turismo y artesanía.	Si	Si	Si	Si	Si
E10	Ejecutar los proyectos de irrigación de Alto Piura y Vilcazán, junto con el Ministerio de agricultura y riego.	Si	Si	Si	Si	Si
E11	Ejecutar los proyectos de energía eólica (Paíta y Sechura) e hidráulica (Ayabaca y Huancabamba).	Si	Si	Si	Si	Si

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2013, p.412. México D.F., México: Pearson Education.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética de la región Piura demuestra que las estrategias retenidas no violan los derechos humanos, no generan injusticias y sí pueden conseguir los resultados estratégicos planteados. Por tanto, desde el punto de vista ético, las 11 estrategias retenidas son aceptadas (ver Tabla 37).

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son las siguientes:

1. Incrementar el nivel de producción de la oferta exportable, asociándose con Tumbes, Lambayeque y La Libertad.
2. Desarrollar nuevos mercados a través del Eje de Amazonas.
3. Desarrollar la oferta turística de Piura e impulsarla en el circuito turístico de la zona norte.
4. Penetrar el mercado ecuatoriano para incrementar el número de turistas extranjeros.
5. Formar clúster logístico en la zona norte del país, junto con Tumbes, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca
6. Incrementar la infraestructura vial a nivel provincial y distrital.
7. Ejecutar el Proyecto de Modernización de la Refinería de Talara, junto a Petroperú.
8. Desarrollar clústeres productivos en pesca, acuicultura, minería no metálica, turismo, agroindustria.
9. Implementar los CITE agroindustrial, pesquero y acuícola, metalmecánica, turismo y artesanía.
10. Ejecutar los proyectos de irrigación de Alto Piura y Vilcazán, junto con el Ministerio de agricultura y riego.
11. Ejecutar los proyectos de energía eólica (Paita y Sechura) e hidráulica (Ayabaca y Huancabamba).

Las estrategias que no fueron retenidas en las matrices previamente presentadas son llamadas estrategias de contingencia, las cuales serán utilizadas en caso alguna estrategia retenida no pueda ser aplicada.

Las estrategias de contingencia son:

1. Establecer plan de continuidad ante desastres naturales con participación de los sectores público y privado.
2. Simplificar los procesos administrativos en la ejecución de proyectos de inversión.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 40, se observa que las 11 estrategias retenidas cumplen con los objetivos de largo y la visión propuesta para la región Piura. Así mismo, las estrategias de contingencia también pueden apoyar en el logro de los OLP.

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

En la Tabla 38, se observa el nivel de respuesta de las regiones competidoras que se muestran en la Matriz de Perfil Competitivo: (a) Tumbes, (b) Lambayeque, (c) La Libertad, e (d) Ica, ante las estrategias de la región Piura.

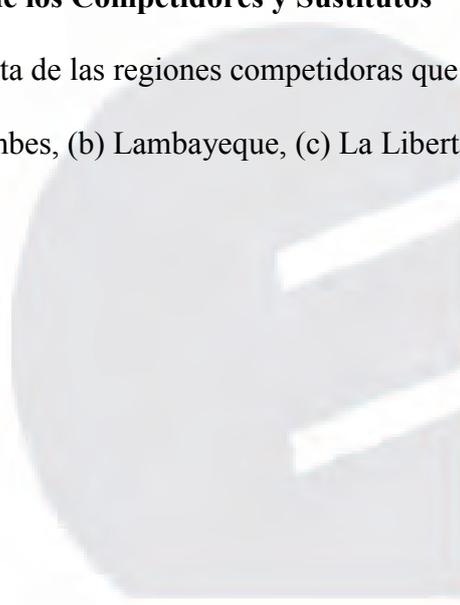
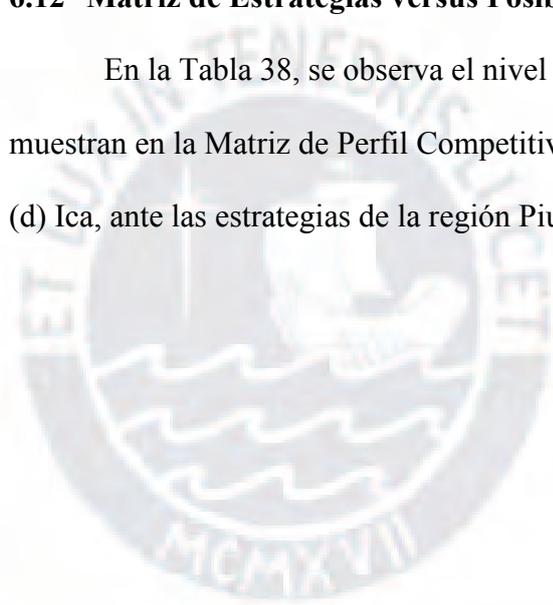


Tabla 37

Matriz de Ética

Estrategias Retenidas	ER1	ER2	ER3	ER4	ER5	ER6	ER7	ER8	ER9	ER 10	ER 11	
Derechos												
1 Impacto en el derecho a la vida.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
2 Impacto en el derecho a la propiedad.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
3 Impacto en el derecho al libre pensamiento.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
4 Impacto en el derecho a la privacidad.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
6 Impacto en el derecho a hablar libremente.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
7 Impacto en el derecho al debido proceso.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
Justicia												
8 Impacto en la distribución.	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	
9 Equidad en la administración.	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	
10 Normas de compensación.	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	
Utilitarismo												
11 Fines y resultados estratégicos.	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
12 Medios estratégicos empleados.	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Se acepta	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
Derechos	P: Promueve			N: Neutral			V: Viola					
Justicia	J: Justo			N: Neutro			I: Injusto					
Utilitarismo	E: Excelentes			N: Neutro			P: Perjudicial					

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2013, p. 420. México D.F., México: Pearson Education.

Tabla 38

Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas		Tumbes	Lambayeque	La Libertad	Ica
E1	Incrementar el nivel de producción de la oferta exportable, asociándose con Tumbes, Lambayeque y La Libertad.	3	3	3	3
E2	Desarrollar nuevos mercados a través del Eje de Amazonas.	2	2	2	1
E3	Desarrollar la oferta turística de Piura e impulsarla en el circuito turístico de la zona norte.	3	3	3	1
E4	Penetrar el mercado ecuatoriano para incrementar el número de turistas extranjeros.	4	3	3	1
E5	Formar clúster logístico en la zona norte del país, junto con Tumbes, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca	3	3	3	1
E6	Incrementar la infraestructura vial a nivel provincial y distrital.	2	2	3	3
E7	Ejecutar el Proyecto de Modernización de la Refinería de Talara, junto a Petroperú.	1	1	1	1
E8	Desarrollar clústeres productivos en pesca, acuicultura, minería no metálico, turismo, agroindustria.	2	2	3	4
E9	Implementar los CITE agroindustrial, pesquero y acuícola, metalmecánica, turismo y artesanía.	2	2	3	3
E10	Ejecutar los proyectos de irrigación de Alto Piura y Vilcazán, junto con el Ministerio de agricultura y riego.	1	3	3	2
E11	Ejecutar los proyectos de energía eólica (Paíta y Sechura) e hidráulica (Ayabaca y Huancabamba).	1	1	3	4

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

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2013, p. 429. México D.F., México: Pearson Education.

Tabla 39

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

		Incrementar el nivel de producción de la oferta exportable, asociándose con Tumbes, Lambayeque y La Libertad.			Desarrollar nuevos mercados a través del Eje de Amazonas.		Desarrollar la oferta turística de Piura e impulsarla en el circuito turístico de la zona norte.		Penetrar el mercado ecuatoriano para incrementar el número de turistas extranjeros.		Formar clúster logístico en la zona norte del país, junto con Tumbes, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca	
Factores Externos e Internos Claves	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades												
Incremento de la inversión en el sector minero no metálico.	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	3	0.24	
Modernización de la Refinería de Talara.	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	
Integración económica regional a través del Eje del Amazonas.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	
Incremento de la inversión en servicios logísticos en Paita.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	
Crecimiento del turismo en la macro región norte del país.	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	
Incremento en la demanda mundial de alimentos orgánicos.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
Incremento en la demanda mundial de productos hidrobiológicos.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
Potencial energético proveniente de fuentes renovables.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
Crecimiento de la inversión en tecnología en sectores productivos de la región.	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	
Amenazas												
Caída del precio internacional del petróleo.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	
Desaceleración de la economía China y de la Unión Europea	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	
Demoras en las autorizaciones para ejecución de proyectos en el país.	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	
Incremento de conflictos sociales relacionados a actividades extractivas.	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
Mayor exigencia en las regulaciones de salubridad para productos de consumo humano en los mercados internacionales.	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	
Exposición a desastres naturales y cambio climático	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	
Fortalezas												
Disponibilidad de recursos hidrobiológicos.	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	
Disponibilidad de áreas cultivables.	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	
Disponibilidad de recursos mineros no metálicos.	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	3	0.27	
Diversidad de atractivos turísticos y culturales.	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	
Infraestructura portuaria especializada	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	
Infraestructura aeroportuaria descentralizada	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
Zona primaria aduanera CETICOS Paita.	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	
Extracción de petróleo crudo.	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	
Debilidades												
Carencia de infraestructura y servicios turísticos.	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	
Insuficiente infraestructura hidráulica y red vial	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	
Alto porcentaje de mano de obra no calificada.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	
Casos de corrupción en la gestión de las instituciones públicas.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	
Insuficiente inversión en tecnología para los sectores productivos.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	
Ausencia de clústeres en los sectores productivos.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	
Total	2.00		6.28		6.75		5.85		5.81		6.09	

(Tabla Continúa)

		Incrementar la infraestructura vial a nivel provincial y distrital.		Ejecutar el Proyecto de Modernización de la Refinería de Talara, junto a Petroperú.		Desarrollar clústeres productivos en pesca, acuicultura, minería no metálico, turismo, agroindustria.		Implementar los CITE agroindustrial, pesquero y acuícola, metalmecánica, turismo y artesanía.		Ejecutar los proyectos de irrigación de Alto Piura y Vilcazán, junto con el Ministerio de agricultura y riego.		Ejecutar los proyectos de energía eólica (Paita y Sechura) e hidráulica (Ayabaca y Huancabamba).	
Factores Externos e Internos Claves	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades													
Incremento de la inversión en el sector minero no metálico.	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24
Modernización de la Refinería de Talara.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24
Integración económica regional a través del Eje del Amazonas.	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Incremento de la inversión en servicios logísticos en Paita.	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Crecimiento del turismo en la macro región norte del país.	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Incremento en la demanda mundial de alimentos orgánicos.	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
Incremento en la demanda mundial de productos hidrobiológicos.	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Potencial energético proveniente de fuentes renovables.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28
Crecimiento de la inversión en tecnología en sectores productivos de la región.	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24
Amenazas													
Caída del precio internacional del petróleo.	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14
Desaceleración de la economía China y de la Unión Europea	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12
Demoras en las autorizaciones para ejecución de proyectos en el país.	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20
Incremento de conflictos sociales relacionados a actividades extractivas.	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10
Mayor exigencia en las regulaciones de salubridad para productos de consumo humano en los mercados internacionales.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05
Exposición a desastres naturales y cambio climático	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Fortalezas													
Disponibilidad de recursos hidrobiológicos.	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Disponibilidad de áreas cultivables.	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
Disponibilidad de recursos mineros no metálicos.	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	3	0.27
Diversidad de atractivos turísticos y culturales.	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Infraestructura portuaria especializada	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Infraestructura aeroportuaria descentralizada	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Zona primaria aduanera CETICOS Paita.	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Extracción de petróleo crudo.	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18
Debilidades													
Carencia de infraestructura y servicios turísticos.	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12
Insuficiente infraestructura hidráulica y red vial	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24
Alto porcentaje de mano de obra no calificada.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Casos de corrupción en la gestión de las instituciones públicas.	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20
Insuficiente inversión en tecnología para los sectores productivos.	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28
Ausencia de clusters en los sectores productivos.	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18
Total	2.00		6.43		5.95		7.41		6.98		5.74		5.99

Nota. El criterio utilizado es retener las estrategias con puntajes iguales a 4.00 o más.

Tabla 40

Matriz de Estrategias frente a OLP

		Visión. Al 2025, la región Piura alcanzará un crecimiento económico y social, soportado en la generación de productos y servicios con valor agregado, provenientes de las actividades de agroindustria, pesca y acuicultura, minería no metálica y turismo; involucrando a los sectores público y privado, respetando la preservación de los recursos naturales y conservación del medio ambiente, para que sus habitantes alcancen un elevado desarrollo humano.						
		Objetivos de Largo Plazo						
Estrategias	OLP1: En el año 2025 el valor FOB de las exportaciones de productos agroindustriales será de USD 1,958 millones de dólares americanos.	OLP2: En el año 2025 el valor FOB de las exportaciones de productos hidrobiológicos será de 2,077 millones de dólares americanos.	OLP3: En el año 2025, los ingresos aportados por el sector minero no metálico al valor agregado bruto regional será S/. 1,450 millones de nuevos soles.	OLP4: En el año 2025, el sector turismo aportará con S/. 800 millones de nuevos soles.	OLP5: En el año 2025, el índice de desarrollo humano (IDH) será 0.60 en la región Piura.	OLP6: En el año 2025, el puerto de Paita tendrá un tráfico portuario anual de 600,000 TEUs.	OLP7: En el año 2025 se habrá mejorado la red vial asfaltando 354 km de red vial departamental y 688 km de red vial vecinal.	
Estrategias Retenidas								
E1	Incrementar el nivel de producción de la oferta exportable, asociándose con Tumbes, Lambayeque y La Libertad.	X	X			X	X	
E2	Desarrollar nuevos mercados a través del Eje de Amazonas.	X	X	X	X	X		
E3	Desarrollar la oferta turística de Piura e impulsarla en el circuito turístico de la zona norte.				X	X		
E4	Penetrar el mercado ecuatoriano para incrementar el número de turistas extranjeros.				X	X		
E5	Formar clúster logístico en la zona norte del país, junto con Tumbes, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca.	X	X	X	X	X	X	
E6	Incrementar la infraestructura vial a nivel provincial y distrital.	X	X	X	X	X	X	
E7	Ejecutar el Proyecto de Modernización de la Refinería de Talara, junto a Petroperú.					X	X	
E8	Desarrollar clusters productivos en pesca, acuicultura, minería no metálica, turismo, agroindustria.	X	X	X	X	X	X	
E9	Implementar los CITE agroindustrial, pesquero y acuícola, metalmecánica, turismo y artesanía.	X	X	X	X	X	X	
E10	Ejecutar los proyectos de irrigación de Alto Piura y Vilcazán, junto con el Ministerio de agricultura y riego.	X				X	X	
E11	Ejecutar los proyectos de energía eólica (Paita y Sechura) e hidráulica (Ayabaca y Huancabamba).	X	X	X	X	X		
Estrategias de contingencia								
E12	Establecer plan de continuidad ante desastres naturales con participación de los sectores público y privado.	X	X	X	X			
E13	Simplificar los procesos administrativos en la ejecución de proyectos de inversión.	X	X	X	X	X	X	

Nota. Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2013, p.428. México D.F., México: Pearson Education.

6.13 Conclusiones

Las matrices desarrolladas en el presente capítulo han determinado las estrategias más importantes para alcanzar los Objetivos de Largo Plazo, resultando 11 estrategias retenidas y dos estrategias de contingencia. La combinación de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas de la región Piura permitieron plantear estrategias consistentes, que de ser ejecutadas por el gobierno regional, convertirán a la región Piura en un polo de desarrollo económico en el norte del Perú.

En este sentido, resulta importante contar con estrategias que permitan el desarrollo de nuevos mercados y la penetración de los actuales. Así mismo, es importante el fortalecimiento de los sectores económicos de la región con mayor potencial como: (a) Agroindustria, (b) Minería no metálica, (c) Turismo, y (d) Pesca y Acuicultura; no sólo para dinamizar la economía interna de la región, sino que también permitirá obtener recursos para ejecutar las estrategias de contingencia que apoyarán la mayor inversión local y extranjera en la región, potenciando aún más su crecimiento.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se brindarán los lineamientos necesarios respecto a los objetivos de corto plazo, políticas y recursos humanos que se deben tener en cuenta para lograr las estrategias retenidas, las cuales permitirán alcanzar la visión planteada hasta el año 2025

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza los objetivos de largo plazo con cada estrategia. En otras palabras, la suma de los OCP dan como resultado el OLP (D'Alessio, 2013, p. 449). Los objetivos de corto plazo relacionados y las acciones se detallan en la Tabla 41.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos (financieros, físicos, humanos y tecnológicos) permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir; considerando una asignación basada en los OCP (D'Alessio, 2013, p.483).

Recursos financieros. La región Piura obtendrá los fondos a través de:

- Presupuesto institucional proporcionado por el Gobierno Central
- Canon de diversos sectores productivos de la región
- Puesta en marcha de obras por impuestos con el apoyo del sector privado y gestión de PROINVERSIÓN en la etapa de selección de empresas participantes
- Asociación Pública Privada (APP)
- *Road show* entre regiones para la captación de inversionistas
- Emisión de bonos soberanos por parte del Gobierno Central para financiar proyectos regionales (D.U.040-2009)

Tabla 41

OLP, OCP, Acciones y Ejecutor Principal

Objetivos de largo plazo al 2025	Objetivo de corto plazo	Acciones	Ejecutor-Responsables
<p>OLP1: El valor FOB de las exportaciones de productos agroindustriales será de USD 1,958 millones de dólares americanos.</p> <p>Actualmente este valor FOB es de 567.1 millones de dólares americanos.</p>	OCP 1.1: Cuatro CITES agroindustriales en el año 2017.	<p>Acción 111: Conformar un equipo de trabajo que sustente la necesidad de las CITES agroindustriales, especializadas y por valles.</p> <p>Acción 112: Gestionar el financiamiento para la operación de las CITES agroindustriales.</p> <p>Acción 113: Equipamiento de las CITES y capacitación de sus docentes.</p> <p>Acción 114: Comprometer la participación de las empresas del sector y agricultores en el desarrollo de las CITES.</p> <p>Acción 115: Investigación en nuevas tecnologías para mejorar la productividad</p>	<p>Gobierno Regional, Ministerio de la Producción</p> <p>Gobierno Regional, Ministerio de la Producción</p> <p>Ministerio de la Producción</p> <p>Gobierno Regional, Ministerio de Agricultura y Riego</p> <p>CITE</p> <p>Gobierno Regional</p>
	OCP 1.2: 223 asociaciones agroindustriales habrán recibido capacitación en gestión de la exportación y técnicas agrícolas e irrigación, al año 2018.	<p>Acción 121: Comprometer la participación de las asociaciones de agricultores en las capacitaciones.</p> <p>Acción 122: Realizar la capacitación en gestión de la exportación.</p> <p>Acción 123: Realizar la capacitación en nuevas técnicas agrícolas e irrigación.</p> <p>Acción 124: Evaluar los resultados la productividad obtenida luego de la capacitación</p>	<p>CITE</p> <p>Gobierno Regional</p> <p>CITE</p> <p>CITE</p> <p>Gobierno Regional, CITE</p> <p>CITE</p>
	OCP1.3: El rendimiento del café será de 1.2 TM por hectárea, al año 2019.	<p>Acción 131: Desarrollar programas de mejoras en el rendimiento del café en coordinación con las CITES.</p> <p>Acción 132: Desarrollo de proveedores de servicios y productos vinculados al cultivo de café.</p> <p>Acción 133: Conseguir la asesoría en modelos de gestión de los mejores productores del café en el Perú.</p>	<p>Gobierno Regional, Ministerio de la Producción.</p> <p>Gobierno Regional</p>
	OCP1.4: El área destinada para el cultivo de cacao será de 2,500 hectáreas, al año 2019.	<p>Acción 141: Difundir el programa de reconversión productiva en productos agrícolas, en especial hacia el cacao.</p> <p>Acción 142: Agrupar a los agricultores en asociaciones para así poder ofertar de una mejor manera el cacao producido en la región.</p> <p>Acción 143. Difundir los beneficios económicos del cultivo de cacao a los propietarios de tierras de las zonas periféricas a los nuevos proyectos de irrigación.</p>	<p>Gobierno Regional, Ministerio de Agricultura y Riego</p> <p>Gobierno Regional, Ministerio de Agricultura y Riego</p> <p>Gobierno Regional.</p>
	OCP 1.5: El rendimiento del mango será de 30 TM por hectárea, al año 2020.	<p>Acción 151: Desarrollar programas de mejoras en el rendimiento del mango en coordinación con las CITES.</p> <p>Acción 152: Desarrollo de proveedores de servicios y productos vinculados al cultivo de mango</p> <p>Acción 153: Promover la formalización de agricultores para facilitar el acceso a créditos</p>	<p>Gobierno Regional, CITE</p> <p>Gobierno Regional, Ministerio de la Producción.</p> <p>Gobierno Regional. SUNARP</p> <p>Gobierno Regional, CITE</p>
	OCP1.6: El rendimiento de banano orgánico será de 30 TM por hectárea, al año 2020.	<p>Acción 161: Desarrollar programas de mejoras en el rendimiento del banano orgánico en coordinación con las CITES.</p> <p>Acción 162: Desarrollo de proveedores de servicios y productos vinculados al cultivo del banano orgánico.</p> <p>Acción 163: Promover la formalización de agricultores para facilitar el acceso a créditos</p>	<p>Gobierno Regional, Ministerio de la Producción.</p> <p>Gobierno Regional. SUNARP</p> <p>Gobierno Regional, CITE</p>
	OCP 1.7: El rendimiento del limón será de 30 TM por hectárea, al año 2021.	<p>Acción 171: Desarrollar programas de mejoras en la técnica de cultivo del limón - CITES.</p> <p>Acción 172: Desarrollo de proveedores de servicios y productos vinculados al cultivo del limón</p> <p>Acción 173: Promover la formalización de agricultores para facilitar el acceso a créditos</p>	<p>Gobierno Regional, Ministerio de la Producción.</p> <p>Gobierno Regional. SUNARP</p> <p>Gobierno Regional, CITE</p> <p>Gobierno Regional, Ministerio de la Producción.</p> <p>Gobierno Regional. SUNARP</p>

(Tabla continúa)

Objetivos de largo plazo al 2025	Objetivo de corto plazo	Acciones	Ejecutor-Responsables
<p>OLP2: El valor FOB de las exportaciones de productos hidrobiológicos será de 2,077 millones de dólares americanos.</p> <p>Actualmente el valor FOB es de 798 millones de dólares americanos.</p>	<p>OCP 1.8: Incrementar en 50% la oferta existente de servicios especializado en la cadena de suministro de productos agroindustriales para la exportación, al año 2019.</p>	<p>Acción 181: Construir vías de acceso a las zonas de cultivo.</p> <p>Acción 182: Ampliar la oferta de exportadores (Brokers) a los agricultores, para acceder a nuevos mercados.</p> <p>Acción 183: Ampliar la oferta de proveedores de servicios logísticos especializados en la agroindustria.</p>	<p>Gobierno Regional, Ministerio de transportes y comunicaciones</p> <p>Gobierno Regional, ADEX, PROMPERU</p> <p>Gobierno Regional, Cámara de Comercio de Piura</p>
	<p>OCP 1.9: Ampliar la superficie agrícola con los proyectos de irrigación de Vilcazan y Alto Piura En 57,000 hectáreas hasta el año 2020.</p>	<p>Acción 191: Liderar la defensa del presupuesto del proyecto Alto Piura</p> <p>Acción 192: Impulsar la modalidad de financiamiento de Asociación Público Privada en la ejecución de los proyectos de irrigación</p>	<p>Gobierno Regional</p> <p>Gobierno Regional</p>
	<p>OCP2.1: En el año 2018, el valor FOB de las exportaciones de conchas de abanico crecerá en 20% anual.</p>	<p>Acción 211: Ejecutar el proyecto de agua y alcantarillado en el centro poblado de Parachique</p> <p>Acción 212: Realizar Talleres sobre normas sanitarias y adecuada manipulación de los productos a los pescadores.</p>	<p>Gobierno Regional</p> <p>Gobierno Regional</p>
	<p>OCP 2.2: CITE de pesca y acuicultura , en el año 2017</p>	<p>Acción 213: Monitorear los niveles de contaminación del mar para reducir el impacto en los cultivos de concha de abanico.</p> <p>Acción 221: Conformar un equipo de trabajo que elabore y sustente el expediente de acreditación de la CITE de pesca y acuicultura</p> <p>Acción 222: Gestionar el financiamiento para la operación de la CITE de pesca y acuicultura</p> <p>Acción 223: Equipamiento de la CITE y capacitación de sus docentes.</p> <p>Acción 224: Promover la implementación de mejora continua en los servicios de la CITE de pesca y acuicultura</p>	<p>Gobierno Regional</p> <p>Gobierno Regional, Ministerio de la Producción, IMARPE</p> <p>Gobierno Regional, Ministerio de la Producción</p> <p>Ministerio de la Producción, IMARPE</p> <p>Gobierno Regional, Ministerio de la Producción</p>
	<p>OCP2.3: En el año 2018 la captura de pota se incrementará en 400 TM.</p>	<p>Acción 231: Gestionar la ampliación de la flota artesanal la captura de Pota</p> <p>Acción 232: Promover el incremento de la infraestructura para el procesamiento de la pota.</p> <p>Acción 233: Promover el precio justo en la retribución por la pesca de pota</p> <p>Acción 234: Limitar a la cuota de pesca aprobada por IMARPE</p>	<p>Gobierno Regional,</p> <p>Gobierno Regional,</p> <p>Gobierno Regional, Ministerio de la Producción</p> <p>Asociaciones de pescadores artesanales</p>
	<p>OCP2.4: El cultivo de concha de abanico será de 24,000 TM, al año 2019.</p>	<p>Acción 241: Incentivar el cultivo de las concha de abanico</p> <p>Acción 242: Promover el incremento de la infraestructura para el cultivo de la concha de abanico.</p> <p>Acción 243: Capacitar en las mejores técnicas de cultivo de conchas de abanico.</p> <p>Acción 244: Negociar con <i>brokers</i> la oferta en nuevos mercados de las conchas de abanico.</p>	<p>Gobierno Regional, Ministerio de la Producción</p> <p>Gobierno Regional, Ministerio de la Producción</p> <p>CITE de pesca y acuicultura</p> <p>Cámara de Comercio de Piura</p>
	<p>OCP2.5: El cultivo de langostino será de 5,400 TM , al año 2020.</p>	<p>Acción 251: Incentivar el cultivo de langostinos</p> <p>Acción 252: Promover el incremento de la infraestructura para el cultivo de langostinos.</p> <p>Acción 253: Capacitar en las mejores técnicas de cultivo de langostinos.</p> <p>Acción 254: Negociar con <i>brokers</i> la oferta en nuevos mercados de las conchas de abanico.</p>	<p>Gobierno Regional</p> <p>Gobierno Regional, Ministerio de la Producción</p> <p>CITE de pesca y acuicultura</p> <p>Cámara de Comercio de Piura</p>
	<p>OCP2.6: El desembarque de productos hidrobiológicos será de 1.06 millones TM, al año 2021.</p>	<p>Acción 261: Disponer de flota pesquera que permita abarcar mayor cantidad de millas, dentro de las 200.</p> <p>Acción 262: Incrementar la eficacia de desembarque con respecto a la cuota de pesca aprobada por IMARPE</p> <p>Acción 263: Evitar pesca de embarcaciones extranjeras en espacio marítimo del Perú</p> <p>Acción 264: Mejorar la tecnología de las embarcaciones para detectar cardúmenes</p>	<p>Asociaciones de pescadores artesanales,</p> <p>Gobierno Regional, Ministerio de la Producción</p> <p>Asociaciones de pescadores artesanales</p> <p>Marina de Guerra del Perú</p> <p>Asociaciones de pescadores artesanales</p>

(Tabla continúa)

Objetivos de largo plazo al 2025	Objetivo de corto plazo	Acciones	Ejecutor-Responsables
OLP3: Los ingresos aportados por el sector minero no metálico al valor agregado bruto regional será S/. 1,450 millones de nuevos soles.	<p>OCP 3.1: La producción anual de fosfatos será de seis millones de TM a partir del año 2017. Actualmente, la producción anual de fosfatos es 3.96 millones de TM.</p> <p>OCP 3.2: El fondo del Fideicomiso de Promoción y Desarrollo del clúster minero Sechura se incrementará a US\$ 70 millones para el año 2018.</p> <p>OCP 3.3: Al año 2018 la empresa Hochschild habrá iniciado operaciones de explotación de roca fosfórica en Bayoyar con el apoyo del gobierno regional de Piura.</p> <p>OCP 3.4: Al año 2019 la empresa Focus Venture Ltda. Habrá iniciado operaciones de explotación de roca fosfórica en Bayoyar con el apoyo del gobierno regional de Piura.</p> <p>OCP 3.5: Desarrollar el Clúster minero no metálico.</p>	<p>Acción 311: Otorgar licencias y permisos para la explotación de la segunda fase de la concesión de la empresa Miski Mayo - Vale.</p> <p>Acción 312: Promover la licencia social para las empresas mineras en la región.</p> <p>Acción 313: Promover la creación de proveedores locales especializados en la actividad minera no metálica.</p> <p>Acción 321: Incrementar la recaudación de regalías a través de nuevas inversiones.</p> <p>Acción 322: Modificar el porcentaje destinado al fondo.</p> <p>Acción 331: Establecer acuerdos de ejecución con la empresa Hochschild que apoyen la ejecución del proyecto</p> <p>Acción 332: Dar las facilidades en los trámites administrativos vinculados al proyecto</p> <p>Acción 333: Difundir entre la población los beneficios del proyecto minero no metálico</p> <p>Acción 341: Establecer acuerdos de ejecución con la empresa Focus Venture Ltda. que apoyen la ejecución del proyecto</p> <p>Acción 342: Dar las facilidades en los trámites administrativos vinculados al proyecto</p> <p>Acción 343: Difundir entre la población los beneficios del proyecto minero no metálico</p> <p>Acción 351: Desarrollar un proyecto para la ubicación física de un clúster minero</p> <p>Acción 352: Incentivar la participación de las empresa proveedoras de productos y servicios mineros para el desarrollo del clúster minero</p> <p>Acción 353: Otorgar las facilidades en trámites administrativos para la instalación de empresas en el clúster minero</p>	<p>Ministerio de Energía y Minas, gobiernos locales y regional Gobierno regional y local Ministerio de la Producción</p> <p>PROINVERSION, Gobierno regional, Ministerio de Economía y Finanzas Ministerio de Economía y Finanzas Gobierno regional y local</p> <p>Gobierno regional y local Gobierno regional Gobierno regional y local</p> <p>Gobierno regional y local Gobierno regional Gobierno regional Gobierno regional</p> <p>Gobierno regional y local</p>
<p>OLP4: El sector turismo aportará con S/. 800 millones de nuevos soles.</p> <p>El valor actual es de S/. 369 millones de nuevos soles.</p>	<p>OCP 4.1: Establecer un Centro de Formación en Turismo al 2016 con sede en Talara.</p> <p>OCP 4.2: Establecer dos CITE de Artesanía y Orfebrería al año 2017 con sedes en Chulucanas y Catacaos.</p> <p>OCP 4.3: Hasta el año 2018, se habrá implementado proyectos hoteleros con tres cadenas de hoteles internacionales y dos locales con un alto estándar de servicio.</p>	<p>Acción 411: Conformar un equipo de trabajo que sustente la instalación e implementación de dos Centros de Formación en Turismo con sede en Piura (CENFOTUR)</p> <p>Acción 412: Comprometer la participación de las empresas del sector turismo en estos Centros de Formación e incentivar el requerimiento de este personal.</p> <p>Acción 413: Captar jóvenes para capacitarse e ingresar al mercado laboral en el sector turismo.</p> <p>Acción 414: Actualizar y titular a los guías de turismo empíricos</p> <p>Acción 421: Conformar un equipo de trabajo que sustente la necesidad de las CITES de artesanía y orfebrería.</p> <p>Acción 422: Gestionar el financiamiento para la operación de las CITES de artesanía y orfebrería.</p> <p>Acción 423: Comprometer la participación de las empresas del sector turismo, artesanos y orfebres, en el desarrollo de las CITES.</p> <p>Acción 431: Difundir a nivel nacional e internacional las oportunidades que ofrece el turismo en la Región Piura como nuevo atractivo de inversión en el sector turismo a nivel de Sudamérica</p> <p>Acción 432: Poner a disposición los terrenos más atractivos para ser ofrecidos en licitación de importantes proyectos hoteleros</p> <p>Acción 433: Liderar la simplificación administrativas para los proyectos hoteleros, involucrando a los municipios, INDECI y otras entidades involucradas.</p>	<p>Gobierno Regional, MINCETUR, CENFOTUR</p> <p>Gobierno Regional, MINCETUR, CENFOTUR</p> <p>Gobierno Regional</p> <p>Gobierno Regional, CENFOTUR</p> <p>Gobierno Regional, Ministerio de la Producción</p> <p>Gobierno Regional, Ministerio de la Producción</p> <p>Gobierno Regional, MINCETUR, PROMPERU</p> <p>Gobierno Regional, MINCETUR, PROMPERU</p> <p>Gobierno Regional</p> <p>Gobierno Regional, Municipio provincial y distrital</p>

(Tabla continúa)

Objetivos de largo plazo al 2025	Objetivo de corto plazo	Acciones	Ejecutor-Responsables
<p>OLP5: El índice de desarrollo humano (IDH) será 0.60 en la región Piura.</p> <p>El valor actual es 0.43</p>	<p>OCP 4.4: El número de arribos de turistas extranjeros y nacionales se incrementará en 8% anual en los años 2016 y 2017.</p>	<p>Acción 441: Incentivar a las aerolíneas a incrementar la frecuencia de vuelos a Piura y Talara.</p> <p>Acción 442: Difundir el circuito turístico de la Región Piura entre los turistas nacionales y extranjeros.</p> <p>Acción 443: Incursionar en el mercado ecuatoriano en la difusión de los atractivos turísticos en las ciudades de Loja, Machala, Cuenca y Guayaquil.</p>	<p>Gobierno Regional, Ministerio de Transporte y Comunicaciones</p> <p>Gobierno Regional, PROMPERU</p> <p>Gobierno Regional, PROMPERU</p>
	<p>OCP 4.5: Hasta el año 2017 se habrá creado y difundido tres circuitos turísticos (gastronómico, de aventura y de playa) entre la región Tumbes y región Piura.</p>	<p>Acción 451: Establecer una alianza con la región Tumbes para la creación y difusión de nuevos circuitos turísticos entre ambas regiones</p> <p>Acción 452: Promover la creación de Boulevard gastronómicos en Piura, Sullana y Talara, que facilite el turismo gastronómico entre Piura y Tumbes</p> <p>Acción 453: Supervisar y monitorear las prácticas de actividades orientadas al turismo de aventura</p> <p>Acción 454: Apertura de un acuario a través de la inversión privada para el impulso del turismo de playa</p>	<p>Gobierno Regional de Piura y Tumbes, PROMPERU</p> <p>Gobierno Regional, Municipios provinciales</p> <p>Gobierno Regional</p> <p>Gobierno Regional, MINCETUR</p>
	<p>OCP 4.6: El porcentaje de la población económicamente activa ocupada que trabajará en la actividad hoteles y restaurantes al 2019 será de 9%.</p>	<p>Acción 461: Promover la formalización del empleo en los servicios turísticos en la región.</p> <p>Acción 462: Incentivar a las empresas de servicios turísticos el empleo de jóvenes capacitados en los Centro de Formación Turística</p>	<p>Gobierno Regional, SUNAFIL</p> <p>Gobierno Regional, PROMPERU</p>
	<p>OCP 4.7: El incremento del valor agregado bruto del servicio alimentación y bebidas será de 9.6% anual al 2020.</p>	<p>Acción 463: Otorgar becas de estudios en formación turística a jóvenes de la región.</p> <p>Acción 471: Establecer parámetros mínimos de calidad necesarios en los restaurantes de la región.</p> <p>Acción 472: Realizar talleres sobre la calidad de servicios de alimentación.</p> <p>Acción 473: Incentivar la mejora de la infraestructura de restaurantes.</p>	<p>Gobierno Regional</p> <p>Gobierno Regional, MINCETUR</p> <p>Gobierno Regional, Municipios provinciales</p>
	<p>OCP 4.8: El número de pernoctaciones de ciudadanos extranjeros y nacionales en hospedajes aumentará en 11% anual hasta el año 2019.</p>	<p>Acción 474: Fiscalizar condiciones de salubridad de los restaurantes.</p> <p>Acción 481: Establecer parámetros mínimos de calidad necesarios en hoteles en la región.</p> <p>Acción 482: Realizar talleres sobre la calidad de servicios hoteleros</p> <p>Acción 483: Incentivar la mejora de la infraestructura hotelera.</p> <p>Acción 484: Fiscalizar condiciones de salubridad de los hoteles.</p> <p>Acción 485: Promover el desarrollo de servicios turísticos complementarios en la región.</p>	<p>Gobierno Regional</p> <p>Gobierno Regional, MINCETUR</p> <p>Gobierno Regional, PROMPERU</p> <p>Municipios provinciales</p> <p>Municipios provinciales</p>
	<p>OCP 5.1: El número de jóvenes becados en carreras universitarias afines a los sectores agroindustrial, pesca, minería y turismo será 100 por año a partir del 2016.</p>	<p>Acción 511: Realizar convenios con universidades reconocidas en la región.</p> <p>Acción 512: Realizar convenios con el sector empresarial de la región.</p> <p>Acción 513: Realizar convocatoria de becas y evaluación de postulantes.</p>	<p>Gobierno Regional</p> <p>Gobierno Regional</p> <p>Gobierno Regional, Ministerio de Educación</p> <p>Gobierno Regional, MINSA</p>
	<p>OCP 5.2: La tasa de desnutrición infantil de la región será 15% para el año 2017. Para el 2013, la tasa de desnutrición fue 17.6%.</p>	<p>Acción 521: Brindar capacitación a las madres gestantes para el cuidado en la alimentación de sus niños en los primeros años.</p> <p>Acción 522: Apoyar la ejecución del programa de alimentación Qali Warma</p> <p>Acción 523: Supervisión y capacitación a cunas infantiles en nutrición</p> <p>Acción 524: Implementar programas temporales complementarios de alimentación en zonas no atendidas</p>	<p>Gobierno Regional, MIDIS</p> <p>Municipios provinciales</p> <p>Gobierno Regional</p>

(Tabla continúa)

Objetivos de largo plazo al 2025	Objetivo de corto plazo	Acciones	Ejecutor-Responsables
OCP 5.3: Al año 2019 se habrá culminado la construcción de tres hospitales de nivel II-E quirúrgico en las provincias de Ayabaca, Huancabamba y Huarcamaca.		Acción 531: Supervisar el cumplimiento de los tres acuerdos firmados entre el MINSA y el Gobierno Regional de Piura.	Gobierno Regional
		Acción 532 Liderar la defensa del presupuesto de los proyectos hospitalarios.	Gobierno Regional
		Acción 533: Apoyar en la simplificación administrativa en los trámites de ejecución de los tres proyectos	Gobierno Regional, Municipios provinciales
OCP 5.4: El porcentaje de afiliados a un seguro de salud será 78% para el año 2018. Para el año 2010, el porcentaje en cuestión fue 62.78%.		Acción 541: Campañas informativas a las personas sobre los beneficios del seguro de salud	Gobierno Regional
		Acción 542: Identificar la población de pobreza y extrema pobreza para acercarlos al Sistema Integral de Salud.	Gobierno Regional, MINSA
		Acción 543: Impulsar la formalización de las Pymes para lograr una mayor afiliación a Esalud	Gobierno Regional, MINTRA
OCP 5.5: La cobertura del servicio de energía eléctrica será 95% para la población de la región en el año 2018. En el año 2013, la cobertura de energía eléctrica fue 93.40%		Acción 551: Apoyar la culminación de los proyectos hidroenergéticos de Vilcazan y Alto Piura para incrementar la capacidad energética de la macro región norte	Gobierno Regional
		Acción 552: Apoyar la culminación de los proyectos de energía eólica de Paita y Sechura para incrementar la capacidad energética de la macro región norte	Gobierno Regional
		Acción 553: Incrementar el número de conexiones domiciliarias para suministro eléctrico en la zona rural de la región a través de obras por impuesto.	Gobierno Regional, MINEM
		Acción 554: Obtener financiamiento para proyectos de energía eléctrica bajo la modalidad de obras por impuesto	Gobierno Regional
OCP 5.6: La tasa de analfabetismo de la región será 5% para el año 2019. En el año 2013, la tasa de analfabetismo fue 7.90%.		Acción 561: Realizar campañas para incentivar la matrícula y asistencia escolar de los niños de 3 a 12 años	Gobierno Regional, MINEDU
		Acción 562: Realizar campañas para incentivar la matrícula y asistencia a colegios nocturnos para adultos	Gobierno Regional, MINEDU
		Acción 563: Realizar programa de nivelación de escritura y lectura para adultos que no culminaron el colegio como parte de la formación técnica	Gobierno Regional, MINEDU
OCP 5.7: La cobertura del servicio de agua potable será 90% para la población de la región en el año 2019. Para el 2013, la cobertura de agua potable fue 82.7%.		Acción 571: Desarrollar un proyecto de ampliación de la capacidad instalada para el tratamiento de agua potable	Gobierno Regional, EPS Grau, Empresa prestadora se servicio de saneamiento de Piura
		Acción 571: Incrementar el número de conexiones domiciliarias para suministro de agua en la zona rural de la región a través de obras por impuesto.	Gobierno Regional, EPS Grau, Empresa prestadora se servicio de saneamiento de Piura
		Acción 572: Realizar seguimiento continuo de las obras licitadas.	Gobierno Regional
OCP 5.8: El porcentaje de pobladores con educación secundaria completa será 75% para el año 2020.		Acción 581: Capacitar a los profesores destacados a la región.	Gobierno Regional, MINEDU
		Acción 582: Proveer textos y útiles escolares en los colegios nacionales.	Gobierno Regional
		Acción 583: Incrementar el número de colegios en la zona rural de la región.	Gobierno Regional
		Acción 584: Incentivar la asistencia escolar a través de becas técnicas y universitarias a los mejores alumnos.	Gobierno Regional, MINEDU
OCP 5.9: La cobertura del servicio de alcantarillado será 85% para la población de la región en el año 2020. Al año 2013 la cobertura de alcantarillado fue 55%.		Acción 591: Incrementar la infraestructura de alcantarillado a través de obras por impuesto.	Gobierno Regional, EPS Grau, Empresa prestadora se servicio de saneamiento de Piura
		Acción 592: Realizar seguimiento de las obras licitadas.	Gobierno Regional

(Tabla continúa)

Objetivos de largo plazo al 2025	Objetivo de corto plazo	Acciones	Ejecutor-Responsables
OLP6: El puerto de Paita tendrá un tráfico portuario anual de 600,000 TEU. Actualmente el tráfico es de 204,500 TEU anuales	OCP 6.1: En el año 2016 se promocionará las ventajas competitivas del puerto de Paita a las empresas de la macro región norte	Acción 611: Elaborar un plan de marketing adecuado que permita dar a conocer las fortalezas operativas y económicas del uso del puerto de Paita.	Gobierno Regional, Produce
	OCP 6.2: En el año 2017 existirán diez agentes de aduanas constituidos en la Región Piura. Actualmente existen solo cinco agentes.	Acción 612: Difundir mediante eventos en las regiones vecinas y visitas al puerto de Paita, el plan de marketing elaborado.	Gobierno Regional
		Acción 613: Promocionar las ventajas tributarias de Ceticos Paita como parte de la cadena de abastecimiento	Gobierno Regional, Produce
		Acción 621: Fomentar el ingreso de agentes de aduanas a la región Piura	Gobierno Regional
	OCP 6.3: En el año 2018 estarán operando tres Operadores logístico de gran envergadura.	Acción 622: Facilitar el inicio de operaciones de agentes de aduanas en Piura.	Gobierno Regional, Municipio provincial y distrital
		Acción 623: Considerar a los agentes de aduanas dentro del plan de marketing que del puerto de Paita	Gobierno Regional
		Acción 631: Fomentar el ingreso de operadores logísticos a la región Piura	Gobierno Regional
	OCP 6.4: En el año 2019 se incrementarán en 50 empresas las instaladas en CETICOS Paita que realicen operaciones de Comercio Exterior.	Acción 632: Facilitar el inicio de operaciones de los operadores logísticos en Piura.	Gobierno Regional, Municipio provincial y distrital
		Acción 633: Considerar a los operadores logístico dentro del plan de marketing que del puerto de Paita	Gobierno Regional
		Acción 641: Difundir entre todas las empresas del país, las ventajas operativas y económicas de instalarse en CETICOS Paita.	Gobierno Regional
	OCP 6.5: En el año 2020 entrará en operación el Centro Logístico Paita.	Acción 642: Promover la creación de empresas que brinden servicios complementarios a las empresas instaladas en CETICOS Paita.	Gobierno Regional
		Acción 643: Otorgar facilidades de acceso y seguridad a CETICOS Paita.	Gobierno Regional, Municipio provincial de Paita
Acción 651: Otorgar las facilidades para el desarrollo del proyecto Centro Logístico Paita.		Gobierno Regional, Municipio provincial de Paita	
OCP 6.6: El tráfico portuario del puerto de Paita se incrementará en 10% anual a nivel de TEU.	Acción 652: Difundir las oportunidades adicionales que generará el contar con un centro logístico de nivel, en las operaciones portuarias del puerto de Paita.	Gobierno Regional, Municipio provincial de Paita	
	Acción 661: Incentivar el incremento de los productos exportables.	Gobierno Regional, PROMPERU	
	Acción 662: Negociar con las líneas navieras el incremento de las frecuencias de ingreso de los barcos al Puerto de Paita.	Gobierno Regional, Terminales Portuarios Euroandinos	
OLP7: Asfaltado de red vial para 354 km en departamental y 688 km en vecinal	OCP 7.1: Hasta el año 2016 se habrá asfaltado 78 km de red vial departamental en la provincia de Paita.	Acción 663: Fomentar la creación de empresas de transporte de carga que soporte el crecimiento de las operaciones del puerto de Paita.	Gobierno Regional, Municipio provincial de Paita
		Acción 711: Desarrollar programas de asfaltados de la red vial departamental en la provincia de Paita principalmente vinculadas al puerto.	Gobierno Regional, Ministerio de transportes y comunicaciones
		Acción 712: Conseguir el financiamiento para el desarrollo del programa de asfaltado de la red vial departamental.	Gobierno Regional, Ministerio de Economía y Finanzas, PROINVERSION
	OCP 7.2: Hasta el año 2017 se habrá gastado S/. 5 millones de nuevos soles en el mantenimiento de la red vial departamental.	Acción 713: Asegurar los recursos para el mantenimiento de las vías	Gobierno Regional, Ministerio de transportes y comunicaciones
		Acción 721: Priorizar el mantenimiento de las vías estratégicas para el flujo del comercio	Gobierno Regional
		Acción 722: Asegurar los recursos para el mantenimiento de las vías	Gobierno Regional

(Tabla continúa)

Objetivos de largo plazo al 2025	Objetivo de corto plazo	Acciones	Ejecutor-Responsables
OCP 7.3: Hasta el año 2017 se habrá ejecutado un plan de prevención contra desastres naturales dando prioridad a los principales puentes.	OCP 7.4: Hasta el año 2018 se habrá asfaltado 276 km de red vial departamental.	Acción 731: Determinar las zonas más vulnerables ante posibles desastres naturales, Acción 732: Desarrollar un plan de prevención de la red vial contra desastres naturales	Gobierno Regional, INDECI Gobierno Regional y Local, Gobierno Central, INDECI, Ministerios relacionados
OCP 7.5: En los proyectos de construcción y mantenimiento de vías ejecutados hasta el año 2018, el 50% de la mano de obra deberán ser personal contratado de la localidad.	OCP 7.6: Hasta el año 2019 se habrá asfaltado 344 km de red vial vecinal.	Acción 741: Desarrollar programas de asfaltados de la red vial departamental en la región Piura Acción 742: Conseguir el financiamiento para el desarrollo del programa de asfaltado de la red vial departamental. Acción 743: Asegurar los recursos para el mantenimiento de las vías Acción 751: Incentivar a los contratistas la selección de mano de obra de la zonas donde se realizan las obras Acción 752: Difundir entre la población los requerimientos de mano de obra en los proyectos viales de la región y su contratación directa evitando la intermediación de los sindicatos.	Gobierno Regional Gobierno Regional, PROINVERSION Gobierno Regional Gobierno Regional, Ministerio de Trabajo
OCP 7.7: Hasta el año 2020 se habrá afirmado 1,500 km de carreteras sin afirmar o trocha.		Acción 761: Desarrollar programas de asfaltados de la red vial vecinal en la región Piura Acción 762: Conseguir el financiamiento para el desarrollo del programa de asfaltado de la red vial vecinal. Acción 763: Asegurar los recursos para el mantenimiento de las vías Acción 771: Priorizar los trabajos de afirmado en las vías estratégicas para el flujo del comercio Acción 772: Conseguir el financiamiento para el desarrollo del programa de afirmado de la red departamental y vecinal.	Gobierno Regional Gobierno Regional, PROINVERSION Gobierno Regional Gobierno Regional Gobierno Regional, PROINVERSION

Recursos físicos. La región Piura forma parte de la iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA), a través de una vía de 1,041 km de carretera que recorren las regiones de Piura, Lambayeque, Cajamarca, Amazonas, San Martín, y Loreto; posibilitando la interconexión fluvial del norte peruano con el Brasil (IIRSA,2015). La disponibilidad de recursos hídricos asegura la continuidad del desarrollo de la agricultura, sin embargo se requiere reforzar la investigación y desarrollo para mejorar los rendimientos por hectárea de productos. La modernización del aeropuerto de Talara permitirá el ingreso de aeronaves de mayor capacidad, beneficiando al sector turismo. La modernización de la Refinería Talara permitirá producir derivados del petróleo con menor emisión de azufre, reduciendo la contaminación del medio ambiente.

Recursos humanos. Los egresados de las universidades e institutos de la región Piura son los llamados a formar parte del equipo que genere el cambio en los sectores productivos, enfocándose en realizar propuestas para desarrollar los sectores: (a) agricultura, (b) manufactura, (c) pesca, (d) artesanía, y (e) servicios turísticos.

La población de la región Piura, tercera en tamaño a nivel nacional, en su mayoría realiza actividades operativas manuales y posee alrededor de 5% de tasa de desempleo. El problema no es la falta de trabajo en la región, sino la falta de capacitación. Por ello, se pretende elevar el nivel de conocimiento con respecto a la gestión de exportaciones, gestión de agricultura, y gestión económica-financiera en los centros de formación académica; haciendo uso de lenguaje amigable y de aplicación directa.

Recursos tecnológicos. Los CITE son los llamados a proponer nuevas técnicas y uso de tecnología para incrementar la productividad y calidad de los productos. En la actualidad, el aporte de conocimiento y entrega de servicios a la sociedad es restringido, por ello las principales empresas que concentran el 80% del VAB deberán participar activamente a través de un comité consultivo para elevar el rol de los CITE y contribuir dentro de la

Responsabilidad Social Corporativa. La adquisición de tecnología y semillas mejoradas deberán ser financiadas a través de productos financieros del sector público y privado, amparados en una proyección de futuros ingresos.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas permiten fijar las fronteras, restricciones, orientaciones y límites sobre las estrategias definidas, las que permitirán alcanzar la visión del plan estratégico, siempre enmarcadas en principios de ética y responsabilidad social (ver Tabla 42).

7.4 Estructura Organizacional de la Región Piura

Para el caso del Gobierno Regional de Piura, es necesario que se realice un ajuste en la estructura organizacional; debido a que existe duplicidad de funciones en las diferentes gerencias. Es así que, el nuevo organigrama que se muestra en la Figura 13 debe ser mixto, tanto funcional como matricial. Debe ser Funcional porque al haber varias funciones con objetivos similares, éstas deberían estar agrupadas para que no se originen duplicidad de labores entre las diferentes áreas del gobierno regional; y matricial porque se considera una gerencia que lidere a todas las gerencias funcionales; facilitando así la comunicación interna y la toma de decisión; para así obtener un desarrollo sostenible y se ejecuten los proyectos planeados durante el periodo de gobierno de turno.

Cabe resaltar que en el nuevo esquema se orienta a la Gerencia de Innovación Tecnológica, como el principal desarrollador y ejecutor de los Centros de Innovación Tecnología (CITES), es decir, centros de generación de valor para cada uno de los sectores que se tiene planeado impulsar: (a) agroindustria, (b) manufactura, (c) artesanía y orfebrería, (c) turismo, y (d) pesca. Con ello, se brindará las herramientas para que, especialmente, las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) puedan producir bienes con valor agregado y así contribuyan al PBI de la región Piura.

Tabla 42

Políticas definidas para cada Estrategia

Estrategias		Políticas
E1	Incrementar el nivel de producción de la oferta exportable, asociándose con Tumbes, Lambayeque y La Libertad.	Política 1.1 Comprometer los recursos económicos, financieros y humanos para asegurar el cumplimiento del objetivo. Política 1.2 Tomar decisiones en un período razonable para evitar retrasos en la ejecución. Política 1.3 Asegurar con los intermediarios comerciales los contratos de compra de la oferta exportable.
E2	Desarrollar nuevos mercados a través del Eje de Amazonas.	Política 2.1 Las empresas deberán estar formalmente constituidas. Política 2.2 Rechazar el monopolio. Política 2.3 Rechazar el contrabando.
E3	Desarrollar la oferta turística de Piura e impulsarla en el circuito turístico de la zona norte.	Política 3.1 Promover la asociatividad del sector público y privado para desarrollar nuevas oportunidades. Política 3.2 Rechazar el daño al ecosistema y medioambiente en el desarrollo de los servicios. Política 3.3 Fomentar la aplicación de estándares internacionales en el diseño de los servicios turísticos Política 3.4 Priorizar la contratación de personal local en más del 50% de la planilla
E4	Penetrar el mercado ecuatoriano para incrementar el número de turistas extranjeros.	Política 4.1 Cumplir las leyes del gobierno ecuatoriano para iniciar la oferta de servicios turísticos. Política 4.2 Promocionar los beneficios tributarios para los turistas extranjeros (excepción del IGV). Política 4.3 Mantener altos estándares de calidad durante la prestación de servicios turísticos.
E5	Formar clúster logístico en la zona norte del país, junto con Tumbes, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca	Política 5.1 Comprometer los recursos económicos, financieros y humanos para asegurar el cumplimiento del objetivo. Política 5.2 Tomar decisiones en un período razonable para evitar retrasos en la ejecución.

(Tabla continúa)

Estrategias	Políticas
E6 Incrementar la infraestructura vial a nivel provincial y distrital.	<p>Política 5.3 Explotar la oportunidad de las Asociaciones Públicas Privadas (APP) para conseguir el financiamiento a corto plazo.</p> <p>Política 6.1 Mejorar el acceso de los productores hacia el mercado</p> <p>Política 6.2 Integrar a la zona urbana y rural</p> <p>Política 6.3 Explotar la oportunidad de las Asociaciones Públicas Privadas (APP) para conseguir el financiamiento a corto plazo.</p>
E7 Ejecutar el Proyecto de Modernización de la Refinería de Talara, junto a Petroperú.	<p>Política 7.1 Apoyar políticamente en la gestión del financiamiento para la continuidad del proyecto.</p> <p>Política 7.2 Reducir las emisiones de gases tóxicos que afectan a la salud de la población.</p> <p>Política 7.3 Asegurar el abastecimiento de combustible.</p>
E8 Desarrollar clústeres productivos en pesca, acuicultura, minería no metálico, turismo, agroindustria.	<p>Política 8.1 Rechazar las prácticas de la minería informal</p> <p>Política 8.2 Priorizar la seguridad de los trabajadores y cuidado del medioambiente</p> <p>Política 8.3 Concientizar a la población de los beneficios de la minería formal para la región.</p> <p>Política 8.4 Promover las sinergias entre los productores.</p> <p>Política 8.5 Rechazar el uso de pesticidas que atenten contra el ecosistema</p> <p>Política 8.6 Proteger la depredación de las especies marinas</p> <p>Política 8.7 Incentivar la manufactura de productos hidrobiológicos</p>
E9 Implementar los CITE agroindustrial, pesquero y acuícola, metalmecánica, turismo y artesanía.	<p>Política 9.1 Difundir las mejores prácticas operacionales por sector.</p> <p>Política 9.2 Asegurar el cumplimiento de las normas técnicas, las buenas prácticas y estándares de calidad e higiene que permitan aprovechar las oportunidades de los Tratados de Libre Comercio.</p> <p>Política 9.3 Contribuir al cumplimiento de las metas del plan nacional de diversificación productiva, impulsado por el Ministerio de la Producción.</p> <p>Política 9.4 Asegurar el acceso a la tecnología y conocimiento actualizado a través de servicios tecnológicos a los integrantes de la cadena de valor.</p>

(Tabla continúa)

Estrategias	Políticas
E10 Ejecutar los proyectos de irrigación de Alto Piura y Vilcazán, junto con el Ministerio de agricultura y riego.	<p>Política 10.1 Asegurar el abastecimiento de agua para las actividades agrícolas.</p> <p>Política 10.2 Ampliar las hectáreas disponibles para el cultivo.</p> <p>Política 10.3 Explotar la oportunidad de las Asociaciones Públicas Privadas (APP) para conseguir el financiamiento a corto plazo.</p>
E11 Ejecutar los proyectos de energía eólica (Paita y Sechura) e hidráulica (Ayabaca y Huancabamba).	<p>Política 11.1 Asegurar el abastecimiento de la demanda de energía eléctrica.</p> <p>Política 11.2 Reducir la contaminación ambiental.</p> <p>Política 11.3 Reducir el uso del petróleo para generar energía eléctrica.</p>
E12 Establecer plan de continuidad ante desastres naturales con participación de los sectores público y privado.	<p>Política 12.1 Velar por la seguridad de los ciudadanos.</p> <p>Política 12.2 Apoyar logísticamente en las acciones de reconstrucción.</p> <p>Política 12.3 Activar las juntas de coordinación entre sector privado y público para evitar y/o mitigar el impacto de los desastres naturales.</p> <p>Política 12.4 Brindar asistencia a los damnificados inmediatamente después de producido el desastre natural.</p>
E13 Simplificar los procesos administrativos en la ejecución de proyectos de inversión.	<p>Política 13.1 Evitar la cancelación de la ejecución de proyectos de inversión por exceso de tiempo en procesos administrativos.</p> <p>Política 13.2 Recibir los beneficios de la ejecución de los proyectos a corto plazo.</p> <p>Política 13.3 Activar la economía.</p>

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La región Piura tiene diversidad de recursos naturales que pueden ser fuente de actividades económicas prósperas debido a sus ventajas diferenciales, como clima y ubicación geográfica. Por ejemplo, la región Piura cuenta con tierras agrícolas donde se puede producir gran variedad de productos como: (a) banano, (b) limón, (c) café, (d) algodón, (e) mango, y (f) algarrobo; entre otras variedades muy demandadas en el mercado internacional. Por tanto, el uso de las tierras agrícolas debe incorporar prácticas responsables para conservar los suelos con la finalidad de desarrollar un sector agrícola sostenible.

Por otro lado, la región tiene recursos primarios como hidrocarburos, minería no metálica y pesca. Las empresas que realicen las actividades de extracción de estos recursos deben cumplir con los controles y prácticas de protección al medio ambiente, según sus estándares internacionales; con la finalidad de mitigar los impactos causados por sus operaciones y preservar los ecosistemas propios de la región.

En general, las políticas y estrategias del presente plan estratégico buscan fomentar que todas las empresas que realicen actividades extractivas, manufactura, comercialización o de servicios en la región Piura se desarrollen económicamente, generen empleo local; y además sean responsables por los impactos que se deriven de sus operaciones, al igual que sean proactivos con el cuidado del medio ambiente y la ecología de la región.

7.6 Recursos Humano y Motivación

Para lograr los objetivos de largo plazo, no sólo es importante la reestructuración de la organización; sino también la gestión del talento humano.

El Director del PAD de la Universidad de Piura, Pablo Montalbetti, manifiesta que la gestión del talento humano considera un planeamiento estratégico, donde el tema de la persona, el talento y la cultura son parte de la base de dicho modelo. Es así que el área de recursos humanos debe ser un área estratégica y no considerarla como un área de soporte,

porque el futuro de las organizaciones depende de los intangibles y no hay mejor intangible que las personas (Saavedra, 2014).

Sin embargo, la gestión del talento humano no ha sido el objetivo principal de los gobiernos regionales anteriores, dado que actualmente el 70% de la PEA sólo tiene educación primaria y secundaria completa, los cuales se dedican a actividades no rentables. No existe mano de obra calificada, dado que no tienen preparación superior y menos aún que se hayan especializado en administración pública. Bajo este escenario, es importante que el plan estratégico planteado considere dentro de sus políticas el desarrollo del talento humano, el cual incluya la motivación de los ciudadanos; brindándoles herramientas de capacitación, integrándolos en los sectores productivos que agregan valor y sean sostenibles en el tiempo y conozcan que existe un compromiso de parte de sus autoridades para la maximización del potencial del talento humano en Piura.

7.7 Gestión del Cambio

El proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo cual exige que el cambio se planee adecuadamente (D'Alessio, 2013, p.490). Se debe lograr aprovechar las oportunidades que tiene la región, sin embargo es importante que las personas no adopten una posición defensiva al cambio.

El recurso humano con el que cuenta el Gobierno Regional de Piura es clave en la consecución de los objetivos. Se debe contar con personal de un buen nivel profesional que esté capacitado en implementar las estrategias diseñadas, prevaleciendo la ética y los valores. Esta parte debe ir acompañada de un buen liderazgo, que sepa comunicar la necesidad de cambio y comprometa al recurso humano a participar del mismo. Romper paradigmas dependerá de qué tan enraizada se encuentre el recurso humano a sus tradiciones.

Una vez que el recurso humano del Gobierno Regional de Piura asuma el compromiso con las estrategias, se volverán en líderes para los habitantes de la región; en sus distritos,

provincias, sectores económicos, grupos, asociaciones, etc. Este grupo será parte importante en la comunicación de los objetivos que desea alcanzar la región Piura; es decir, es de suma importancia lograr un trabajo en equipo en todos los niveles.

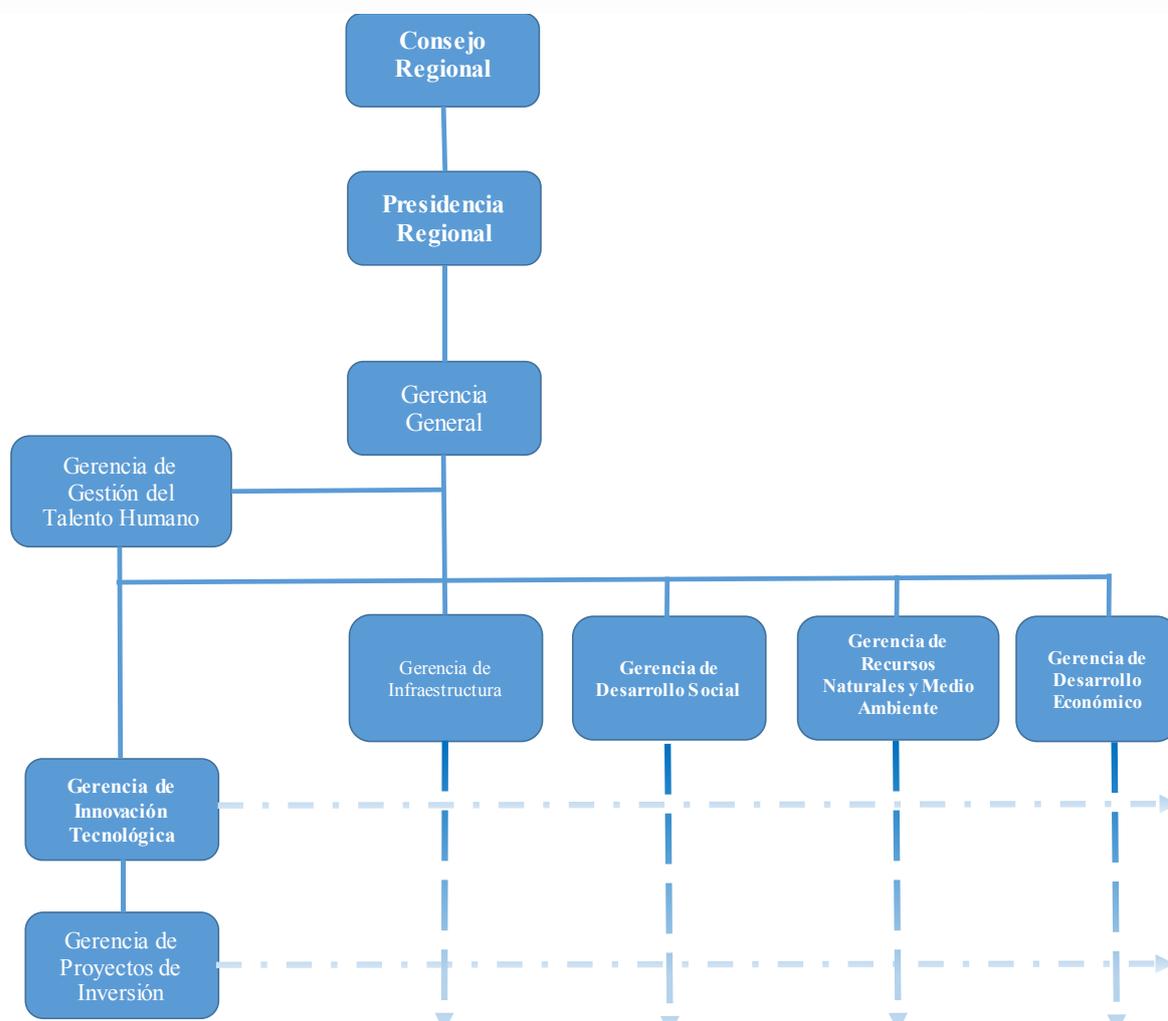


Figura 13. Organigrama propuesto para la Región Piura.

7.8 Conclusiones

Las políticas marcan la pauta para la aceptación del cumplimiento de las estrategias para conseguir los objetivos de corto plazo. Ellas aseguran que se considere el cuidado del medio ambiente, el respeto por las personas y los principios éticos. Por otro lado, la actual organización del gobierno regional presenta posiciones con duplicidad de funciones, aumentando el tiempo para la toma de decisiones. Es por ello que se sugiere el cambio de una organización funcional-matricial para reducir la cantidad de posiciones gerenciales.

Alrededor del 70% del capital humano de la región Piura sólo alcanza el grado de instrucción secundaria, por lo cual se debe potenciar el acceso a la capacitación técnica y a la formación en gestión, principalmente en los sectores económicos priorizados como: (a) Agroindustria, (b) Pesca y Acuicultura, (c) Minería no metálica, y (d) Turismo. Así mismo, se debe definir una estrategia de comunicación para transmitir a la sociedad la necesidad de agruparse en organizaciones para intercambiar experiencias, al igual que aumentar el poder de negociación con los demás participantes de la cadena de valor traerá beneficios sociales y económicos a corto y mediano plazo.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el presente capítulo, se desarrolla el proceso de evaluación estratégica, el cual abarca un conjunto de actividades permanentes que busca cuestionar las estrategias, los objetivos, las políticas, la estructura organizacional, y todo el proceso estratégico en general; con la finalidad de controlar el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo que permitirán alcanzar la visión de la organización.

8.1 Perspectivas de Control

El tablero de control balanceado es una excelente herramienta de control estratégico, pues cierra la brecha entre lo que la organización *desea hacer* y *lo que hace*. Esto le permite el alineamiento estratégico necesario para lograr los cuatro resultados estratégicos que Kaplan y Norton (2001) plantearon: (a) accionistas satisfechos, al incrementar su patrimonio (b) clientes contentos, al satisfacer sus necesidades, (c) procesos productivos, al producir y vender productos de calidad a un costo adecuado, y (d) empleados motivados y preparados (D'Alessio, 2013, pp. 517-518).

8.1.1 Aprendizaje interno

El medir el aprendizaje permitirá asegurar que el trabajo que se realiza en los procesos cumple los criterios de calidad y eficiencia en costos, además se considera la transferencia de conocimiento por intermedio de las CITE para incrementar los rendimientos en la producción. Se busca medir el incremento de la cantidad de CITE agroindustriales con presencia en las provincias impartiendo conocimientos para aumentar los rendimientos por hectárea, además de gestión de las exportaciones. La región Piura considerada como la primera en exportación de productos con valor agregado de pesca y acuicultura también debe conseguir la creación de una CITE especializada en ese sector. La importancia de brindar la capacitación técnica y universitaria para la población piurana también requiere de una medición para aumentar la

disponibilidad de Población Económicamente Activa (PEA) con formación académica para ser considerados en los proyectos de la región.

8.1.2 Procesos

Conocido también como perspectiva interna, se van midiendo y comparando las eficiencias para asegurar cumplir los objetivos financieros y cubrir las expectativas de los clientes, es aquí donde se concentra la mayor cantidad de Objetivos de Corto Plazo (OCP). Existe un alto interés por medir el incremento de los rendimientos por hectárea de los principales productos agrícolas considerados para la exportación, incremento del desembarque de productos hidrobiológicos y cosecha de productos con origen en la maricultura, para ser procesados y ser exportados con valor agregado. La disponibilidad de infraestructura logística y de carreteras permitirá integración entre productores, intermediarios y clientes. Con respecto a la minería no-metálica se monitoreará el incremento de la producción anual de fosfatos. Finalmente se considera medir el incremento de los servicios de salud y educación, y así poder cuantificar la mejora en la calidad de vida de los pobladores.

8.1.3 Clientes

Se considera la medición del incremento de turistas por desarrollo de la infraestructura hotelera con características de servicios internacionales. Por otro lado habiendo desarrollado actividades desde la perspectiva interna, ello permite incrementar la oferta de productos con valor agregado para la exportación y así captar nuevos clientes. Las ventajas competitivas del puerto de Paita permitirán ofrecer los servicios a las regiones vecinas. La población piurana quien es uno de los principales clientes internos se beneficiará del desarrollo económico de los principales sectores productivos.

8.1.4 Financiera

Para activar la economía se requiere disponibilidad de recursos económicos y financieros. A través de la medición del incremento del valor agregado bruto de los sectores

productivos, el incremento del valor FOB de las exportaciones de productos agrícolas y pesqueros se busca asegurar la activación de la cadena productiva en la región Piura lo que permitirá en adelante obtener mejores calificaciones a los clientes para conseguir el financiamiento a una tasa competitiva.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado, al ser una herramienta que permite la retroalimentación permanente: también sirve para corregir o ajustar las estrategias ante cambios en el entorno externo o interno, con la finalidad de lograr los objetivos de largo plazo y alcanzar la visión de la organización. En la Tabla 43, el Tablero de Control Balanceado muestra el indicador por cada uno de los objetivos de costo plazo, así como su perspectiva de control.

8.3 Conclusiones

En este capítulo se define la herramienta Tablero de Control Balanceado, el cual permitirá evaluar y controlar el avance del proceso estratégico, es decir, se evalúa que el desarrollo del proceso esté alineado con la visión de la región Piura.

Esta retroalimentación, se realiza en base a los resultados que se obtengan de los indicadores de medición, los cuales no sólo permiten tomar acciones correctivas, sino preventivas para que anticipadamente se puedan realizar los ajustes correspondientes y así se alcancen los objetivos trazados en el largo plazo.

Por otro lado, este tablero de control integrado es vital por la evaluación sistémica que permite obtenerse de la región Piura, monitoreándose los objetivos de corto y largo plazo que abarcan los sectores económicos relevantes y aspectos sociales más importantes para la región bajo las perspectivas financiera, cliente, interna y aprendizaje.

Tabla 43

Tablero de Control Integrado

Objetivo de corto plazo	Perspectiva	Indicador	Unidad de medida	Ejecutor-Responsables
OCP 4.4: El número de arribos de turistas extranjeros y nacionales se incrementará en 8% anual en los años 2016 y 2017	Cliente	Personas registradas en control migratorio durante desembarque	Cantidad de documentos de identidad	Gobierno Regional, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, PROMPERU
OCP 4.8: El número de pernoctaciones de ciudadanos extranjeros y nacionales en hospedajes aumentará en 11% anual hasta el año 2019.	Cliente	Pernoctaciones de turistas en hospedaje	Número de turistas	Gobierno Regional, MINCETUR
OCP 5.2: La tasa de desnutrición infantil de la región será 15% para el año 2017. Para el 2013, la tasa de desnutrición fue 17.6%.	Cliente	Personas con desnutrición infantil / Total población en edad infantil	Porcentaje	Gobierno Regional, MINSA
OCP 6.2: En el año 2017 existirán diez agentes de aduanas constituidos en la Región Piura. Actualmente existen solo cinco agentes.	Cliente	Registro en SUNAT Piura de agentes de aduana	Número de agentes de aduana	Gobierno Regional, Municipio provincial y distrital
OCP 6.3: En el año 2018 estarán operando tres Operadores logístico de gran envergadura.	Cliente	Registro en SUNAT Piura de operadores logísticos	Número de operadores logísticos	Gobierno Regional, Municipio provincial y distrital
OCP 6.4: En el año 2019 se incrementarán en 50 empresas las instaladas en CETICOS Paita que realicen operaciones de Comercio Exterior.	Cliente	Firma de contratos de servicios	Número de contratos	Gobierno Regional, Municipio provincial de Paita
OCP 6.5: En el año 2020 entrará en operación el Centro Logístico Paita.	Cliente	Aprobación del acta de cierre por el proyecto del centro logístico en Paita	Número de centros logísticos	Gobierno Regional, Municipio provincial de Paita
OCP2.1: En el año 2018, el valor FOB de las exportaciones de conchas de abanico crecerá en 20% anual.	Financiera	Valor FOB por exportación de conchas de abanico	Dólares americanos	Gobierno Regional, Ministerio de la Producción
OCP 3.2: El fondo del Fideicomiso de Promoción y Desarrollo del clúster minero Sechura se incrementará a US\$ 70 millones para el año 2018.	Financiera	Valor del fondo de fideicomiso para el desarrollo del clúster minero	Dólares americanos	PROINVERSION, Gobierno regional, Ministerio de Economía y Finanzas
OCP 4.7: El incremento del valor agregado bruto del servicio alimentación y bebidas será de 9.6% anual al 2020.	Financiera	Valor agregado bruto de servicios de alimentación y bebidas	Porcentaje	Gobierno Regional, Municipios provinciales
OCP 7.2: Hasta el año 2017 se habrá gastado S/. 5 millones de nuevos soles en el mantenimiento de la red vial departamental.	Financiera	Valor de gasto en mantenimiento de la red vial departamental	Nuevos soles	Gobierno Regional
OCP1.3: El rendimiento del café será de 1.2 TM por hectárea, al año 2019.	Interna	Rendimiento por hectárea	Toneladas métricas / Hectárea	Gobierno Regional, Ministerio de la Producción, CITE
OCP1.4: El área destinada para el cultivo de cacao será de 2,500 hectáreas, al año 2019.	Interna	Hectáreas adicionales de cultivo de cacao por año	Hectárea	Gobierno Regional, Ministerio de Agricultura y Riego
OCP 1.5: El rendimiento del mango será de 30 TM por hectárea, al año 2020.	Interna	Rendimiento por hectárea	Toneladas métricas / Hectárea	Gobierno Regional, Ministerio de la Producción, SUNARP, CITE
OCP 1.6 : El rendimiento de banano orgánico será de 30 TM por hectárea, al año 2020.	Interna	Rendimiento por hectárea	Toneladas métricas / Hectárea	Gobierno Regional, Ministerio de la Producción, SUNARP, CITE
OCP 1.7: El rendimiento del limón será de 30 TM por hectárea, al año 2021.	Interna	Rendimiento por hectárea	Toneladas métricas / Hectárea	Gobierno Regional, Ministerio de la Producción, SUNARP, CITE

(Tabla continúa)

Objetivo de corto plazo	Perspectiva	Indicador	Unidad de medida	Ejecutor-Responsables
OCP 1.8: Incrementar en 50% la oferta existente de servicios especializado en la cadena de suministro de productos agroindustriales para la exportación, al año 2019.	Interna	Empresas que ofrecen servicios en SCM agroindustrial	Empresas	Gobierno Regional, Ministerio de transportes y comunicaciones, ADEX, PROMPERU, Cámara de Comercio de Lima
OCP 1.9: Ampliar en 57,000 hectáreas la superficie agrícola con los proyectos de irrigación de Vilcazan y Alto Piura, hasta el año 2020	Interna	Hectáreas adicionales de cultivo por año	Hectárea	Gobierno Regional, Ministerio de Agricultura y Riego
OCP2.3: En el año 2018 la captura de pota se incrementará en 400 TM.	Interna	Peso de pesca de pota	Tonelada métrica	Gobierno Regional, Ministerio de la Producción
OCP2.4: El cultivo de concha de abanico será de 24,000 TM, al año 2019	Interna	Peso de cultivo de conchas de abanico	Tonelada métrica	Gobierno Regional, Ministerio de la Producción
OCP2.5: El cultivo de langostino será de 5,400 TM , al año 2020	Interna	Peso de cultivo de langostinos	Tonelada métrica	Gobierno Regional, Ministerio de la Producción
OCP2.6: El desembarque de productos hidrobiológicos será de 1.06 millones TM, al año 2021.	Interna	Peso de desembarque de productos hidrobiológicos	Tonelada métrica	Asociaciones de pescadores artesanales, Gobierno Regional, Ministerio de la Producción, Marina de Guerra del Perú
OCP 3.1: La producción anual de fosfatos será de seis millones de TM a partir del año 2017. Actualmente, la producción anual de fosfatos es 3.96 millones de TM.	Interna	Peso de producción anual de fosfatos	Tonelada métrica	Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de la Producción, gobiernos locales y regional
OCP 3.3: Al año 2018 la empresa Hochschild habrá iniciado operaciones de explotación de roca fosfórica en Bayoyar con el apoyo del gobierno regional de Piura	Interna	Peso de roca fosfórica extraída	Tonelada métrica	Gobierno regional y local, Ministerio de Energía y Minas
OCP 3.4: Al año 2019 la empresa Focus Venture Ltda. habrá iniciado operaciones de explotación de roca fosfórica en Bayoyar con el apoyo del gobierno regional de Piura	Interna	Peso de roca fosfórica extraída	Tonelada métrica	Gobierno regional y local, Ministerio de Energía y Minas
OCP 3.5: Desarrollar el Clúster minero no metálico	Interna	Inscripción en registros públicos del clúster minero no metálico	Número de clúster minero no metálico inscrito en registros públicos	Gobierno regional y local, Empresas relacionadas
OCP 4.3: Hasta el año 2018, se habrá implementado proyectos hoteleros con tres cadenas de hoteles internacionales y dos locales con un alto estándar de servicio.	Interna	Proyectos hoteleros en ejecución	Número de hoteles nacionales e internacionales	Gobierno Regional, MINCETUR, PROMPERU
OCP 4.5: Hasta el año 2017 se habrá creado y difundido tres circuitos turísticos (gastronómico, de aventura y de playa) entre la región Tumbes y región Piura	Interna	Circuitos turísticos en funcionamiento	Número de circuitos turísticos creados	Gobierno Regional de Piura y Tumbes, PROMPERU
OCP 4.6: El porcentaje de la población económicamente activa ocupada que trabajará en la actividad hoteles y restaurantes al 2019 será de 9%.	Interna	Número PEA ocupada en hoteles y restaurantes / PEA total	Porcentaje	Gobierno Regional, PROMPERU
OCP 5.3: Al año 2019 se habrá culminado la construcción de tres hospitales de nivel II-E quirúrgico en las provincias de Ayabaca, Huancabamba y Huarcamaca	Interna	Firma de acta de cierre de fin de proyecto de construcción de hospital, nivel II-E	Número de actas de cierre aprobadas	Gobierno Regional, Municipios provinciales
OCP 5.5: La cobertura del servicio de energía eléctrica será 95% para la población de la región en el año 2018. En el año 2013, la cobertura de energía eléctrica fue 93.40%	Interna	Viviendas con acceso a energía eléctrica/ Total de viviendas	Porcentaje	Gobierno Regional
OCP 5.7: La cobertura del servicio de agua potable será 90% para la población de la región en el año 2019. Para el 2013, la cobertura de agua potable fue 82.7%.	Interna	Viviendas con acceso a agua potable / Total de viviendas	Porcentaje	Gobierno Regional, EPS Grau, Empresa prestadora de servicio de saneamiento de Piura
OCP 5.9: La cobertura del servicio de alcantarillado será 85% para la población de la región en el año 2020. Al año 2013 la cobertura de alcantarillado fue 55%.	Interna	Viviendas con acceso a servicio de alcantarillado / Total de viviendas	Porcentaje	Gobierno Regional, EPS Grau, Empresa prestadora de servicio de saneamiento de Piura

(Tabla continúa)

Objetivo de corto plazo	Perspectiva	Indicador	Unidad de medida	Ejecutor-Responsables
OCP 6.1: En el año 2016 se promocionará cinco de las ventajas competitivas del puerto de Paita a las empresas de la macro región norte	Interna	Firma de contratos de servicios	Número de contratos	Gobierno Regional, Produce
OCP 6.6: El tráfico portuario del puerto de Paita se incrementará en 10% anual a nivel de TEUs, para el año 2017	Interna	Movimiento TEU por año/ Movimiento TEU año anterior	Porcentaje	Gobierno Regional, Terminales Portuarios Euroandinos
OCP 7.1: Hasta el año 2016 se habrá asfaltado 78 km de red vial departamental en la provincia de Paita.	Interna	Longitud de vías departamentales asfaltadas	Km	Gobierno Regional, Ministerio de Economía y Finanzas, PROINVERSION, Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OCP 7.3: Hasta el año 2017 se habrá ejecutado el plan de prevención contra desastres naturales dando prioridad a los principales puentes.	Interna	Vigencia del plan de prevención contra desastres naturales	Número de planes ejecutados de prevención	Gobierno Regional y Local, Gobierno Central, INDECI, Ministerios relacionados
OCP 7.4: Hasta el año 2018 se habrá asfaltado 276 km de red vial departamental.	Interna	Longitud de vías departamentales asfaltadas	Km	Gobierno Regional, PROINVERSION
OCP 7.5: En los proyectos de construcción y mantenimiento de vías ejecutados hasta el año 2018, el 50% de la mano de obra deberán ser personal contratado de la localidad.	Interna	Número de contratados con residencia permanente / Total personal del proyecto	Porcentaje	Gobierno Regional, Ministerio de Trabajo
OCP 7.6: Hasta el año 2019 se habrá asfaltado 344 km de red vial vecinal.	Interna	Longitud de vías vecinales asfaltadas	Km	Gobierno Regional, PROINVERSION
OCP 7.7: Hasta el año 2020 se habrá afirmado 1,500 km de carreteras sin afirmar o trocha.	Interna	Longitud de carreteras sin afirmar o trocha con afirmado	Km	Gobierno Regional, PROINVERSION
OCP 1.1: Cuatro CITES agroindustriales en el año 2017.	Aprendizaje	Expediente de acreditación aprobado	Número de CITE aprobados	Gobierno Regional, Ministerio de la Producción, Ministerio de Agricultura y Riego, CITE
OCP 1.2: 223 asociaciones agroindustriales habrán recibido capacitación en gestión de la exportación y técnicas agrícolas e irrigación, al año 2018.	Aprendizaje	Número de asociaciones agroindustriales capacitadas	Asociaciones agroindustriales	Gobierno Regional, CITE
OCP 2.2: CITE de pesca y acuicultura , en el año 2017	Aprendizaje	Expediente de acreditación aprobado	Número de CITE aprobado	Gobierno Regional, Ministerio de la Producción, IMARPE
OCP 4.1: Establecer un Centro de Formación en Turismo al 2016 con sede en Talara.	Aprendizaje	Aprobación de expediente para apertura de centro de formación en turismo	Número de centros de formación en turismo	Gobierno Regional, MINCETUR, PROMPERU
OCP 4.2: Establecer dos CITE de Artesanía y Orfebrería al año 2017 con sedes en Chulucanas y Catacaos.	Aprendizaje	Expediente de acreditación aprobado	Número de CITE aprobado	Gobierno Regional, Ministerio de la Producción
OCP 5.1: El número de jóvenes becados en carreras universitarias afines a los sectores agroindustrial, pesca, minería y turismo será 100 por año a partir del 2016.	Aprendizaje	Personas que reciben beca de estudios universitarios	Número de becas	Gobierno Regional, Ministerio de Educación
OCP 5.4: El porcentaje de afiliados a un seguro de salud será 78% para el año 2018. Para el año 2010, el porcentaje en cuestión fue 62.78%.	Aprendizaje	Personas afiliadas a seguro de salud / Total de población	Porcentaje	Gobierno Regional, MINSA
OCP 5.6: La tasa de analfabetismo de la región será 5% para el año 2019. En el año 2013, la tasa de analfabetismo fue 7.90%.	Aprendizaje	Personas sin conocimientos de lectura y escritura / Total de la población	Porcentaje	Gobierno Regional, MINEDU
OCP 5.8: El porcentaje de pobladores con educación secundaria completa será 75% para el año 2020.	Aprendizaje	Personas que finalizaron 5to de secundaria/ Total de población	Porcentaje	Gobierno Regional, MINEDU

Capítulo IX: Competitividad de la Región Piura

En el presente capítulo se analiza la competitividad de la región Piura a través del Índice de Competitividad Regional (ICRP) de CENTRUM Católica, el cual compara el desempeño de las 24 regiones del Perú en la gestión de sus recursos para lograr el bienestar económico y social de su población. Así mismo, se realiza un análisis del modelo Diamante de la Competitividad Nacional de Michael Porter aplicado a la región Piura y un análisis de los clústeres potenciales de la región y sus aspectos estratégicos.

9.1 Análisis Competitivo de la Región Piura

El ICRP de CENTRUM Católica compara cuantitativamente el desempeño de las 24 regiones del Perú, a través de 90 variables clasificadas en 25 factores y éstas a su vez en los cinco pilares que componen la definición de competitividad: (a) economía, (b) gobierno, (c) personas, (d) infraestructura, y (e) empresas.

En la Tabla 41 se muestra los resultados sobre el desempeño global y por pilares de la región Piura para los años 2008 y 2010, al igual que la información referente a las regiones competidoras: (a) Tumbes, (b) Lambayeque, (c) La Libertad, e (d) Ica. Según el ICRP, la región Piura se encuentra en el puesto octavo del ranking global del año 2010, habiendo ascendido un puesto desde el año 2008. Así mismo, la región Piura subió de puesto en todos los pilares excepto en el de infraestructura, habiendo mejorado en mayor cuantía en el pilar de empresas. Los pilares con mejor desempeño en el año 2010 para la región Piura fueron economía y empresas, situándola en el puesto cuarto y quinto dentro de esas categorías respectivamente; mientras que los pilares con peor desempeño fueron personas e infraestructura, ubicando a la región en los puestos doceavo y décimo en dichas categorías respectivamente. Por otro lado, se observa que entre las regiones competidoras, La Libertad es la región que ha obtenido una mayor mejora con respecto al año 2008. Así mismo, Ica sigue siendo la tercera región más competitiva del Perú.

Tabla 44

Índice de Competitividad Regional año 2010

	Piura		La Libertad		Lambayeque		Tumbes		Ica	
	Puntaje	Rank	Puntaje	Rank	Puntaje	Rank	Puntaje	Rank	Puntaje	Rank
1. Índice de Competitividad regional										
Año 2010	36.34	8	42.63	4	41.40	5	35.46	9	44.49	3
Año 2008	35.25	9	42.24	6	41.15	7	36.51	8	48.17	3
2. Desempeño										
2.1 Desempeño desagregado por pilares										
2.1.1 Economía										
Año 2010	30.92	4	28.73	5	25.79	7	20.06	13	46.99	2
Año 2008	33.61	5	40.02	4	27.35	9	25.53	12	41.35	2
2.1.2 Gobierno										
Año 2010	41.49	8	41.27	9	42.01	6	43.91	5	39.92	11
Año 2008	39.37	9	37.23	13	45.54	4	40.29	7	42.48	5
2.1.3 Personas										
Año 2010	37.83	12	52.43	7	56.24	6	44.72	8	58.19	5
Año 2008	35.10	13	49.74	7	52.85	6	46.19	9	60.87	5
2.1.4 Infraestructura										
Año 2010	20.84	10	23.97	7	29.96	4	21.14	9	31.25	3
Año 2008	22.38	8	24.24	6	33.50	3	21.36	9	33.26	4
2.1.5 Empresas										
Año 2010	52.11	5	66.73	1	52.98	4	47.49	8	46.12	10
Año 2008	45.81	11	59.97	4	46.48	9	49.17	8	62.90	3

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad regional del Perú año 2010,” por CENTRUM Católica, año 2010. Lima, Perú: Autor

En la Figura 14, se muestra los resultados del desempeño de Piura para cada uno de los 25 factores según el ranking del ICRP año 2010. Las variables que tuvieron un mejor *performance* en la región Piura para el año 2010 son: (a) nacimiento de empresas, (b) inserción externa, (c) países de destino, (d) población económicamente activa ocupada de 15 a más años, (e) valor de exportaciones definitivas, (f) volumen de las exportaciones definitivas, (g) gasto ejecutado, (h) tráfico de carga de exportación en puertos, y (i) producto bruto interno real.

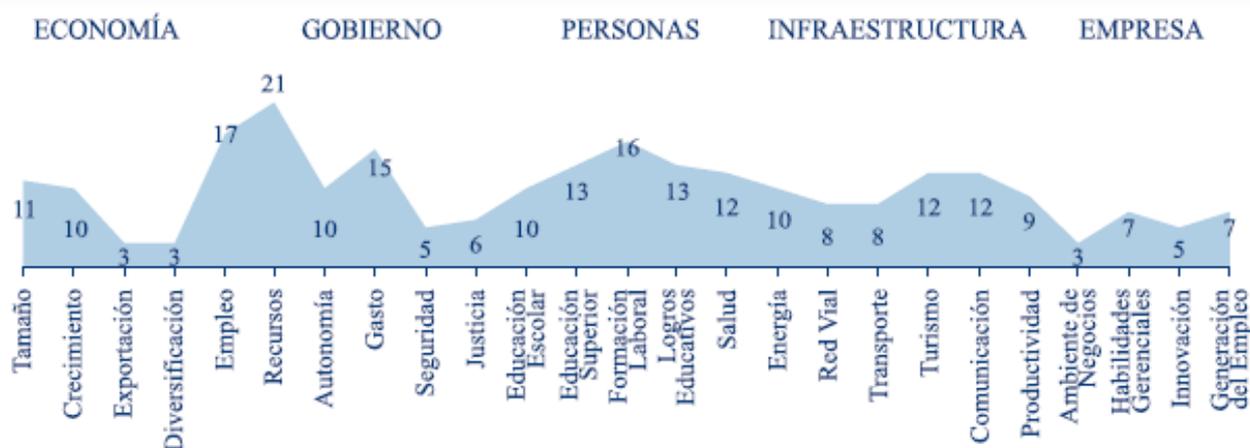


Figura 14. Performance por variable del ICRP de la Región Piura
Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú año 2010,” por CENTRUM Católica, 2010. Lima, Perú: Autor

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Piura

Michael Porter (2013) desarrolló el modelo llamado Diamante de la Competitividad Nacional, el cual toma como base las fortalezas del poder nacional que pueden generar o crear las ventajas competitivas de las naciones, las cuales son: (a) las condiciones de la demanda, (b) las condiciones de los factores; (c) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) los sectores conexos y de apoyo. Siguiendo este modelo, se realizó el análisis respectivo para la región Piura.

Condiciones de la demanda. Michael Porter (2012) indicó lo siguiente:

Las naciones logran ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores, y donde éstos presionan a las empresas para que innoven con mayor rapidez y logren ventajas competitivas más valiosas que las de sus rivales extranjeros (Porter, 2012, p. 240).

En el caso de la región Piura, la demanda interna de los productos resultantes de las actividades: (a) agroindustrial, (b) acuícola, (c) pesca, (d) minero no metálico, y (e) turismo, no es un referente para mejorar la calidad de los productos, pues la conforman compradores con carencia de información y no son tan exigentes como los compradores de los mercados

extranjeros. Por tanto, para aumentar la competitividad de la región Piura, el punto de referencia deben ser directamente los mercados extranjeros metas; donde se quiere introducir o incrementar la venta de los productos agroindustriales, acuícolas y servicios turísticos de la región.

Condiciones de los factores. Michael Porter señaló que “una nación exportará las mercancías que hacen el máximo de aprovechamiento de los factores de los que se está relativamente mejor dotada” (Porter, 2012, p. 237). En este sentido, los factores de producción como el trabajo, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura determinarán el flujo del comercio. En el caso de la región Piura, se cuenta con los siguientes factores que le otorgan ventajas comparativas: (a) climas y pisos ecológicos diversos que permiten desarrollar una oferta mayor de productos agrícolas, (b) yacimientos de petróleo y minerales no metálicos como el fosfato, (c) ubicación geográfica estratégica con potencial a convertirse en un polo de desarrollo económico en la zona norte del país, e (d) infraestructura física como los aeropuertos de Talara y Paita, los terminales portuarios de Paita y Talara ,y la IIRSA Norte. Sin embargo, la región Piura para aumentar su productividad debe potenciar los siguientes factores prioritariamente: (a) infraestructura de riego, (b) productividad de los suelos, y (c) capacitación de la población económicamente activa.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Michael Porter (2012, p. 244) señaló que las circunstancias nacionales y el contexto influyen fuertemente en el modo cómo se crean, organizan y gestionan las empresas, así como en la naturaleza de la competencia interior. Así mismo, Porter (2012, p. 246) recalcó que la presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo definitivo y poderoso para la creación y la persistencia de la ventaja competitiva. Según el Ministerio de la Producción (2012), el 95.92% de las empresas en Piura son microempresas, mientras que sólo el 3.97% son medianas y el 0.31% son grandes empresas. Bajo este contexto, se presenta el reto de la sobrevivencia para las microempresas,

las cuales a su vez son empresas familiares que carecen de recursos para desarrollar sus productos, a través de la innovación tecnológica. En este sentido, el Gobierno Regional de Piura debe impulsar no sólo la formalización de las empresas, sino su desarrollo y competitividad a través de la innovación. Esta función sería canalizada a través de la creación y/o fomento de las CITE para los sectores: (a) Agroindustria (b) Pesca y Acuicultura (c) Turismo, y (c) Artesanía y Orfebrería.

Sectores relacionados y de apoyo. Michel Porter (2012, p. 242) señaló que este factor determina una amplia ventaja nacional cuando hay una presencia de sectores afines y auxiliares en la nación. En la región Piura, se cuenta con el potencial para desarrollar cadenas productivas; sin embargo aún no se han consolidado las cadenas de abastecimiento y *clústeres* relacionados a las actividades pesca y acuicultura, agroindustrial, minería no metálica y turismo. Por tanto, el Gobierno Regional debe impulsar la asociatividad entre empresas afines, no sólo productoras, sino empresas que brinden servicios complementarios a estas actividades. Así mismo, se deberá mejorar la productividad de la cadena de abastecimiento, desarrollando proveedores locales y estableciendo con ellos relaciones a largo plazo, para asegurar el suministro de insumos y servicios auxiliares a las actividades económicas anteriormente mencionadas.

Luego del análisis del Diamante de Porter aplicado a la región Piura, se puede concluir que ésta no ha construido ventajas competitivas a pesar de tener muchas ventajas comparativas con respecto a sus competidores. Por tanto, las estrategias propuestas serán el conducto para desarrollar ventajas competitivas sostenibles para la región.

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

La existencia de clústeres regionales incrementa las ventajas competitivas de una nación. Por tanto, se analizará los clústeres potenciales de la región Piura a fin de capitalizar una mayor ventaja competitiva. Michael Porter define los *clústeres* como “concentraciones

geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan” (Porter, 2013, pp. 266-267). Además, Porter determinó que los clústeres afectan a la competencia en tres aspectos: (a) incrementan la productividad de las empresas o sectores que lo integran; (b) incrementan su capacidad de innovar y, con ello, su capacidad de aumentar la productividad; y (c) estimulan la creación de nuevas empresas, lo cual apoya a la innovación y expande el clúster (Porter, 2012, p. 283).

Dentro del sector agroindustrial, se tiene mayor potencial para la formación de clústeres de productos orgánicos como: (a) banano, (b) mango, (c) limón, (d) café, y (e) cacao. En el caso del clúster del banano orgánico, la región Piura tiene ventajas comparativas como el suelo, el clima, disponibilidad de la oferta durante todo el año y la baja incidencia de Sigatoka (plaga que ataca a los cultivos de banano). Para el año 2003, la superficie de banano orgánico se estimó en 1.4 mil hectáreas y un rendimiento promedio de 30 TM por hectárea. Así mismo, la producción de banano orgánico se concentra en las provincias de Sullana (valle del Chira). En cuanto a los costos de producción, éstos son asumidos por el productor, mientras que los costos del proceso de cosecha y empaque son ejecutados y financiados por las empresas exportadoras. Según el MINAG, el precio en chacra que percibe el productor fluctúa entre 0.11 y 0.12 dólares por kilo, menor en aproximadamente 40% respecto al precio ecuatorianos, debido a que este último acondiciona un mayor valor al producto final al empaquetar la fruta (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2004b). Dentro de las asociaciones principales de banano orgánico se encuentra la Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico (CEPIBO).

Con respecto al clúster del mango, la participación de esta fruta en la cartera de productos agrícolas de la región Piura es fuerte, pues representa alrededor de la quinta parte

del valor bruto de la producción agrícola departamental y el 70% de la producción nacional del mango. Se estima que cerca de 18 mil hectáreas están dedicadas a este cultivo, lo que involucra a cerca de 11 mil productores. El principal valle de concentración es el de San Lorenzo, el cual dispone de una represa para riego regulado con capacidad efectiva de almacenamiento de 201 millones de metros cúbicos. La cosecha es estacional y se ejecuta entre octubre de un año y marzo del año siguiente, siendo el pico respectivo entre los meses de enero y febrero (BCRP, 2011). Dentro de las asociaciones principales de mango orgánico se encuentra la Asociación Peruana de Productores de Mango (PROMANGO) y la Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango (APEM).

En cuanto al clúster del limón, la región Piura tiene una ventaja comparativa importante con respecto al clima pues posee una temperatura promedio de 24°C, el cual es ideal para el cultivo del limonero, sobre todo para las variedades de limón Tahití y Sutil. Para el año 2006, la producción de limón de la región Piura fue alrededor del 62% de la producción del país. Así mismo, la superficie cosechada fue de 11 mil 627 hectáreas y el rendimiento ha sido de 13.47 toneladas métricas por hectárea. Así mismo, en la región Piura se encuentra el principal exportador de limón, empresa Limones Piuranos (Asociación Macroregional de productores para la exportación, 2006).

Otro clúster potencial lo representa el café orgánico, la región Piura posee un clima privilegiado en la zona sierra de la región, ideal para poder cultivar este producto. Para el año 2010, las regiones productoras de café en Piura abarcaban 3,112 hectáreas con un rendimiento promedio de 9.5 quintales por hectárea (Zapata, 2010). Las zonas de producción de café orgánico en Piura se concentran en las provincias de Huancabamba, Ayabaca y Morropón. Debido a los esfuerzos de tecnificación, mayor productividad, cultivos orgánicos, experiencias de reforestación que se han dado en la región Piura, ésta ha podido incrementar su participación en la producción de café orgánico a nivel nacional (De Echave, 2009). La

asociación más importante de café en Piura es la Central Piurana de Cafetaleros de Piura (CEPICAFÉ), la cual participa en los mercados internacionales del café, constituyendo uno de los principales referentes a nivel nacional para la articulación exitosa de pequeños productores en cadenas agro comerciales globales (Centro de Investigación y Promoción del campesinado, 2004, p.90).

Actualmente, dentro de los productos que mayor valor en el mundo tiene es el cacao orgánico, el cual podría conformar un exitoso clúster en Piura. Para el año 2013, se tenía sólo 700 hectáreas destinadas a este cultivo que producían 400 toneladas al año. El presidente de la mesa técnica del cacao, Sr. José Rojas señaló que Piura podría ocupar hasta 2,500 hectáreas para el cultivo del cacao en cinco años, duplicando su producción desde el tercer año. Las zonas con mayor potencial para el cultivo del cacao se ubican en la parte baja de Piura, como Chulucanas, Buenos Aires, Canchaque, Las Lomas, y Tambogrande. Así mismo, las asociaciones en Piura son las que produjeron cerca de 300 toneladas de las 400 toneladas que se obtuvieron al año 2013. Cabe resaltar que en Piura existen alrededor de 1,100 productores dedicados al cacao, y sólo 600 de ellos están organizados (Agencia Agraria de noticias, 2013).

Dentro de las debilidades que se deben superar para consolidar los potenciales clústeres agrícolas mencionados anteriormente se tienen: (a) falta de asociatividad de los productores (existencia de minifundios agrícolas), (b) alta perecibilidad del producto, (c) carencia de gestión administrativa y bajo poder de negociación frente a los exportadores, (d) escaso conocimiento técnico, (e) insuficiente infraestructura de drenaje y riego, (f) faltan capacidades para la integración vertical hacia delante por parte de los productores, (g) limitada investigación tecnológica y asistencia técnica continua para los productores, (h) carencia de financiación económica, (i) escasas fuentes proveedoras de fertilizantes orgánicos, y (j) carencia de la titularidad de la certificación orgánica de sus unidades productivas.

En cuanto a los recursos hidrobiológicos que exporta Piura, se encuentra la concha de abanico, que también podría representar un clúster importante en la región. Para el año 2004, Piura contaba con el 29.4% de los derechos otorgados para el cultivo de concha de abanico, luego de Ancash (56.1%). Así mismo, las concesiones de mayor escala se encuentran en la provincia de Sechura en: (a) Ensenada de Nonura con 210.55 hectáreas, y (b) Punta de Nonura y Punta Fals con 189 hectáreas entre ambas; y Paita con la Caleta La Islilla con 189.06 hectáreas. Las concesiones de mayor escala superan las 50 toneladas métricas al año. Así mismo en Piura, se cuenta con autorizaciones para repoblamiento en las zonas de Vichayo, Vichayo-Bayóvar y Curita-Bayóvar. Entre las debilidades principales que se deben superar para el desarrollo de un clúster de concha de abanico son: (a) elevada informalidad en la cadena productiva (carencia en la trazabilidad productiva), (b) carencia de laboratorios para la producción de semillas, (c) insuficiente cadena de frío, (d) carencia de un sistema de vigilancia sanitaria, (e) ineficiente sistema de entrega de concesiones y autorizaciones, y (f) limitada asistencia técnica y escasa capacidad de gestión (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2004c).

Dentro de las actividades económicas que mayor potencial de generación de empleo puede lograr en Piura, luego de la agricultura, es el turismo. Por tanto, un clúster para este sector es vital. Actualmente, los principales ejes del turismo en Piura se concentran en la gastronomía, artesanía (cerámica y orfebrería), esoterismo y playas. Por otro lado, el turismo extranjero en el norte del país se ha incrementado en 68.8% en un periodo de diez años (2003-2013). Dentro de la zona norte, Piura es la región con mayor captación de turistas extranjeros con 34.8% sobre los turistas que viajan al norte (En los últimos 10 años turismo extranjero, 2014). Sin embargo, falta mejorar en los siguientes aspectos para consolidarse como un clúster exitoso: (a) falta de cultura turística de pobladores locales; (b) carencia de infraestructura de servicios turísticos, servicios básicos y vías de acceso que permita y

garantice dar un adecuado servicio al turista; (c) débil variedad de oferta turística, a pesar de contar con recursos naturales e históricos, y (d) débil gestión empresarial plasmado en la ausencia de capacidades locales como atención adecuada al turista, formación de guías turísticos y servicios complementarios (Consejo Regional de Turismo en Piura, 2005).

Finalmente, otro clúster que se debe desarrollar en Piura está relacionado a la minería no metálica. Piura es la primera región minero no metálica del Perú. Por ejemplo, Bayóvar (Sechura) es el tercer yacimiento de roca fosfórica a nivel mundial con reservas probadas de 428 millones de toneladas métricas. Con el ingreso de empresas como Vale Do Río Doce a la explotación de roca fosfórica, la región obtiene gran potencial para conformar un clúster de fertilizantes agrícola. Así mismo, compañías como Hochschild y Mitsubishi han anunciado grandes inversiones para el desarrollo de proyectos de fosfatos en esta zona. Sin embargo, para consolidar un clúster de fertilizantes, se debe incentivar a la inversión privada a desarrollar actividades conexas a la explotación de roca fosfórica como servicios metalmeccánicos, laboratorios químicos, empacadoras especializadas, entre otros servicios requeridos por este sector.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Falta de asociatividad de los pequeños productores. Se debe trabajar en concientizar a los pequeños productores sobre los beneficios de la asociatividad como el acceso a capital de trabajo, asistencia técnica y mejores condiciones de negociación frente a los exportadores, lo cual se puede lograr a través de una asociación formal.

Falta de desarrollo tecnológico. Carencia de centros de innovación tecnológica que ayuden a mejorar la productividad en los sectores: (a) Agroindustrial, (b) Acuícola, y (c) Minero no metálico. Así mismo, falta centros especializados que puedan realizar controles de calidad a los productos y éstos puedan obtener certificaciones reconocidas a nivel internacional que garantice la calidad de los productos de Piura.

Falta de conexión entre el mercado extranjero y productores. Se debe instruir a las asociaciones y pequeños productores sobre los requisitos y tendencias de los mercados extranjeros para que puedan mejorar sus procesos y adecuarlos a la demanda de los productos. Así mismo, ellos deben conocer las tendencias mundiales del consumo de sus productos para poder prever cambios en la demanda.

Falta explotar la infraestructura física y económica de la región. Piura posee tres puertos importantes en Bayóvar, Paita y Talara. Sin embargo, el tráfico de productos aún es muy bajo en dichos puertos. Así mismo, la región cuenta con la carretera IIRSA Norte, la cual comunicará al puerto de Paita con Manaus (Brasil). En este sentido, las provincias que podrían beneficiarse de esta carretera son Huancabamba y Ayabaca, las cuales podrían trasladar sus productos hacia el puerto de Paita. No obstante, la falta de infraestructura vial (asfaltada y afirmada) entre provincias limita el transporte desde estas provincias.

Falta de capacidades técnicas y empresariales de la población. Al año 2010, el indicador de educación de la región Piura disminuyó al puesto 10, respecto del puesto 13 que se obtuvo en el año 2008. Por tanto, se debe fortalecer el factor educativo en la población a nivel primaria y secundaria, al igual que capacitarla en carreras técnicas y de gestión para que en el largo plazo puedan contribuir a la mano de obra que se requerirán en los sectores productivos de la región.

9.5 Conclusiones

La región Piura posee ventajas comparativas como la diversidad de pisos ecológicos, lo cual le permite tener climas que propician el cultivo de varios productos como el banano, mango, limón, café y cacao, valorados en el mercado internacional. A pesar de ello, la falta de asociatividad, innovación y capacitación técnica limita el crecimiento de esta actividad económica. Así mismo, la carencia de entendimiento técnico de la demanda mundial y de sus tendencias por parte de las asociaciones y pequeños productores, limita la oferta a productos

sin valor agregado. En este sentido, se requiere de este conocimiento para impulsar la manufactura basada en productos agrícolas y acuícolas, con la finalidad de incrementar los ingresos de la región al ofertar productos con mayor valor agregado y que cumplan con los requisitos de los mercados internacionales.

Por otro lado, la región Piura posee también recursos como el petróleo y los fosfatos en mayor cantidad que otras regiones. Sin embargo, aún no se consolida un clúster alrededor de estos productos por la falta de presencia de empresas proveedoras que brinden bienes y servicios complementarios a esta industria. En cuanto al sector turístico, se deben promocionar e incrementar la oferta turística, integrando a los recursos naturales e históricos de la sierra a la oferta turística de la región Piura. Además, se debe desarrollar empresas de servicios turísticos categorizados: hoteles, restaurantes, operadores turísticos y otros, en las diferentes provincias de Piura. Por otro lado, se debe sensibilizar y promocionar la cultura turística en la población piurana para incrementar la satisfacción del turista que visita Piura.

En síntesis, la región Piura posee muchas ventajas comparativas, sobre las cuales se debe construir ventajas competitivas a través de las siguientes acciones: (a) incrementar el grado de innovación en los procesos y la asistencia técnica a los productores de las principales cadenas productivas de la región, (b) incrementar la asociatividad entre productores e incentivando la formación de asociaciones y empresas, (c) mejorar la formación y capacitación de los recursos humanos locales, (d) aprovechar la infraestructura física y económica de la región maximizando su utilización, y (e) mejorar la imagen de la región como polo de inversión para capitales extranjeros y nacionales.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 42 se muestra el Plan Estratégico Integral, el cual plasma una perspectiva integral de la proyección creada para la región Piura al año 2025.

10.2 Conclusiones Finales

1. El Perú posee gran diversidad de recursos a nivel nacional, sobre los cuales se deben desarrollar las cadenas productivas; conformando clústeres regionales competitivos.
2. El Índice de Desarrollo Humano para la zona sierra de la región Piura está muy por debajo de los indicadores de la zona costera. Esto se plasma en las provincias de: (a) Huancabamba, (b) Ayabaca, y (c) Morropón, cuyos niveles de educación, salud y acceso a servicios básicos también no son alentadores. Sin embargo, los mejores indicadores de desarrollo humano se encuentran en las provincias de la costa como (a) Talara, (b) Paita, y (c) Sullana.
3. Se establece como visión: Al 2025, la región Piura alcanzará un alto crecimiento económico y social, soportado en la generación de productos y servicios con valor agregado, provenientes de las actividades de agroindustria, pesca y acuicultura, minería no metálica y turismo; integrando a los sectores público y privado, respetando la preservación de los recursos naturales y conservación del medio ambiente, para que sus habitantes alcancen un elevado desarrollo humano.
4. Los factores clave de éxito que colocan a Piura en una posición favorable para atraer mayores inversiones, son los siguientes: (a) el incremento de la inversión en el sector minero no metálico, (b) la modernización de la Refinería de Talara, (c) la integración económica regional a través del Eje de Amazonas, (d) el incremento de la inversión en servicios logísticos en Paita, (e) el crecimiento del turismo en la macro región norte del país, (f) el incremento en la demanda mundial de alimentos orgánicos, (g) el

incremento en la demanda mundial de productos hidrobiológicos, (h) el potencial energético proveniente de fuentes renovables, y (i) el crecimiento de la inversión en tecnología de los sectores productivos de la región.

5. Sin embargo, se deben contrarrestar las amenazas externas, tales como: (a) la caída del precio del petróleo, (b) desaceleración de la economías chinas y europeas, (c) demoras en las autorizaciones para ejecución de proyectos, (d) incremento de conflictos sociales relacionados a actividades extractivas, (e) mayor exigencia en las regulaciones de salubridad para productos de consumo humano en los mercados internacionales, y (f) la exposición a desastres naturales y cambio climático.
6. La región Piura debe priorizar los siguientes sectores económicos: (a) agroindustrial, (b) pesca y acuicultura, (c) turismo, y (d) minería no metálica, debido a sus ventajas comparativas como (a) el clima, (b) recursos hídricos, (c) ubicación geográfica, entre otros.
7. Las principales fortalezas con las que cuenta la región Piura son las siguientes: (a) disponibilidad de recursos hidrobiológicos, (b) disponibilidad de áreas cultivables, (c) disponibilidad de recursos mineros no metálicos, (c) diversidad de atractivos turísticos y culturales, (d) infraestructura portuaria especializada, (e) infraestructura aeroportuaria descentralizada, (f) la zona primaria aduanera CETICOS Paita, (g) la extracción de petróleo crudo. Estas fortalezas serán aprovechadas en las estrategias planteadas para la consecución de los objetivos de largo plazo.
8. Las debilidades de la región Piura se concentran en (a) la carencia de infraestructura y servicios turísticos, (b) insuficiente infraestructura hidráulica, (c) alto porcentaje de mano de obra no calificada, (d) casos de corrupción en la gestión de las instituciones públicas, (e) insuficiente inversión en tecnología, y (f) ausencia de clústeres en los sectores productivos de la región.

9. Los intereses y los objetivos de largo plazo de la región Piura se concentran en el crecimiento de las exportaciones de productos agroindustriales e hidrobiológicos, al igual que el desarrollo de los sectores minero no metálico y turístico. Así mismo, el crecimiento del tráfico portuario en el puerto de Paita y la interconexión provincial y distrital a través de la red vial asfaltada, junto el gran proyecto de la carretera IIRSA Norte; son elementos fundamentales para el logro de la visión. Sin embargo, en la visión al año 2025 se plasma que el fin último el poblador piurano, por el cual se realizará el trabajo conjunto entre el sector público como privado.
10. Se han definido 11 estrategias retenidas, las cuales concentran principalmente el aumento del tráfico de contenedores en el Puerto de Paita y la formación del clúster logístico que soporte el crecimiento de las actividades económicas de la región. Así mismo, se busca desarrollar nuevos mercados a través del eje Amazonas para incrementar la exportación de los productos agroindustriales, pesqueros y acuícolas, mineros no metálicos y captar un mayor número de turistas hacia la región. Además, se debe construir redes viales vecinales y departamentales, al igual que concretar los proyectos de irrigación en la región, proyectos de energía eólica e hidráulica, la modernización de la Refinería Talara, y la implementación de los CITE, para así fortalecer los clústeres de los sectores económicos priorizados (agroindustria, pesca, acuicultura, minería no metálica y turismo).
11. Es de vital importancia que a lo largo de la ejecución del plan estratégico, se monitoree mediante el tablero de control balanceado que contiene los indicadores primarios para confirmar el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo. Según los resultados, se realizarán los ajustes necesarios y así mejorar la dirección estratégica hacia el cumplimiento de la visión de la región Piura al año 2025.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Se recomienda al Gobierno Regional de Piura que implemente el presente plan estratégico, dado que proyecta a la región Piura un crecimiento económico y social al año 2025 basado en el desarrollo de los sectores priorizados; beneficiando principalmente al poblador piurano.
2. Es de vital importancia agotar los esfuerzos para alcanzar la visión, mediante la misión, basándose en el código de ética y los valores, los cuales son piezas fundamentales para que las autoridades no se desorienten y puedan cumplir cada uno de los objetivos de corto y largo plazo.
3. Se debe realizar un trabajo conjunto con las regiones de la zona norte: (a) Tumbes, (b) Lambayeque, y (c) La Libertad, con la finalidad de convertirse en una oferta atractiva y a la par todos se beneficien de la reducción de los costos operativos que cada una de las regiones podrá aportar.
4. Se recomienda desarrollar nuevos servicios y productos provenientes de los sectores priorizados, con la finalidad de no depender de las grandes economías de las grandes (China y la Unión Europea), las cuales han desacelerado su crecimiento económico.
5. Mejorar la oferta turística, para que Piura no sólo sea reconocida por su playas sino por toda la variedad de atractivos naturales, históricos, gastronómicos y así se pueda atraer toda la demanda que PROMPERÚ está generando en todas las campañas relacionadas al turismo de frontera.
6. Es de vital importancia, el trabajo conjunto del sector privado y público para alcanzar la visión de la región Piura al año 2025. Por ello, se proponen las Asociaciones Público-Privada y las Obras por Impuesto para la obtención fuentes de financiamiento y así no se dependa de los ingresos otorgados por el Gobierno Central.

7. Se recomienda que el Gobierno de la región Piura invierta en proyectos de desarrollo de tecnología en los sectores priorizados: (a) agroindustrial, (b) pesquero y acuícola, (c) metalmecánica, (d) turismo y artesanía, lo cual contribuirá a la mejora de la productividad de dichos sectores.
8. Se recomienda implementar proyectos de energías limpias, lo cual beneficiará a todo el ecosistema y reducirá los costos de los servicios para el poblador piurano.
9. Se recomienda la capacitación del capital humano de la región Piura, con la finalidad de que los nuevos puestos de trabajo sean cubiertos por mano de obra de la región, es por ello que todo el plan estratégico tiene como fin último el ciudadano de Piura.

10.4 Futuro de la Región Piura

Al 2025, la región Piura gozará de una privilegiada economía, liderada por los sectores productivos: (a) Agroindustrial, (b) Pesca y Acuícola, (c) Minero no metálico, y (d) Turismo; la misma que se verá fortalecida por el desarrollo y aprovechamiento al máximo de su infraestructura moderna y productiva conformada por: (a) los puertos de Paita, Talara y Bayóvar; (b) las carreteras como la IIRSA Norte, y (c) los aeropuertos de Piura y Talara.

Los productos bandera de la región estarán representados por: (a) el mango y banano del Valle del Chira, (b) el limón del valle de San Lorenzo, y (c) el café y cacao de Canchaque; los cuales serán reconocidos por ser productos orgánicos con sello de comercio justo. Así mismo, la manufactura de la región estará basada en la transformación de sus recursos abundantes como los fosfatos y el petróleo; sosteniendo un moderno clúster minero a su alrededor. La acuicultura se centrará en el cultivo de especies con mayor valor para los mercados extranjeros y se manejará bajo los más estrictos estándares ambientales. La región no sólo será reconocida por sus atractivos turísticos bien conservados como sus playas, sino también será un referente de clúster turístico a nivel nacional; capaz de atender a los más

exigentes visitantes, los mismos que retribuirán cuantiosamente la vocación de servicio de los pobladores locales.

Así mismo, la mejora en la economía de la región no solo se verá empujada por la fuerte inversión privada, sino también por un grupo humano con mejores competencias técnicas y profesionales, mejor cuidado de su salud y mayor conciencia socio-ambiental.

Finalmente, el Gobierno Regional de Piura habrá encaminado su rumbo para gestionar proyectos estratégicos en todas las provincias que eleven la competitividad de la región en su conjunto, con la finalidad de heredar a los más jóvenes una sociedad económicamente próspera guiada por valores como la perseverancia y el amor por la familia y la región (ver Figura 15).

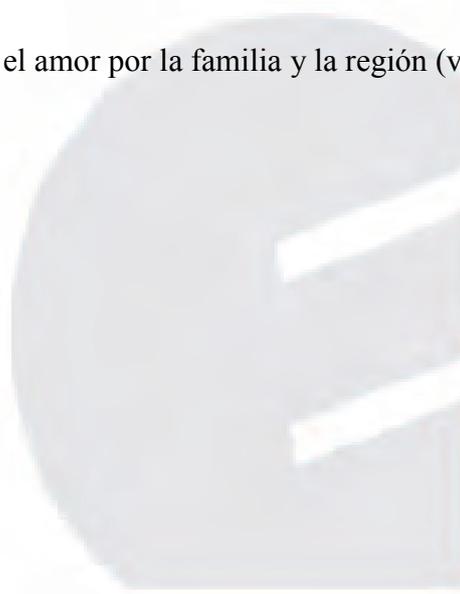
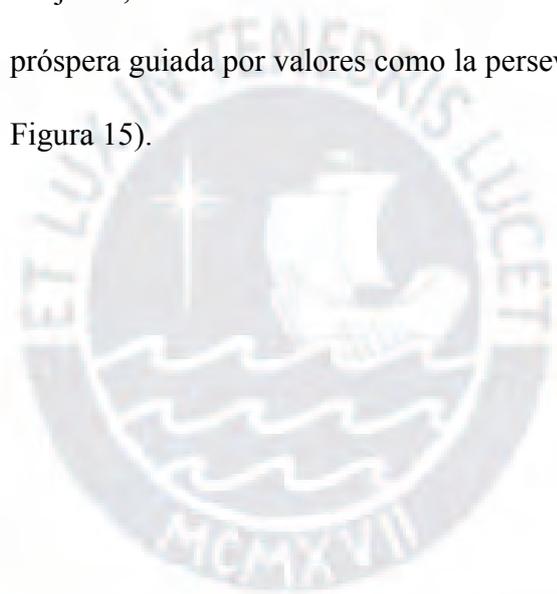


Tabla 45

Plan Estratégico Integral de la Región Piura

Misión La región Piura ejecuta estrategias sostenibles y efectivas para alcanzar el desarrollo económico y social de la población, maximizando los resultados en las actividades económicas de agroindustria, acuicultura, minería no metálica y turismo; ofreciendo al mercado nacional y extranjero productos con valor agregado soportado en la productividad de los sectores prioritizados, preservando el medio ambiente y respetando los valores y código de ética.	Al 2025, la región Piura alcanzará un alto crecimiento económico y social, soportado en la generación de productos y servicios con valor agregado, provenientes de las actividades de agroindustria, pesca y acuicultura, minería no metálica y turismo; involucrando a los sectores público y privado, preservando los recursos naturales y conservando el medio ambiente, para que sus habitantes alcancen un elevado desarrollo humano							Valores		
	Intereses Organizacionales		Objetivos de Largo Plazo para el año 2025					Principios Cardinales	1. Integridad por parte de los funcionarios y servidores públicos, quienes deberán alinear sus acciones con sus principios y valores; siendo transparentes ante los ciudadanos, empresas y entes no gubernamentales. 2. Cooperación de los principales actores, donde la autoridad gestione en conjunto con los ciudadanos, los cuales manifestarán sus necesidades y colaborarán para el cumplimiento de los objetivos planteados por los funcionarios y servidores públicos. 3. Responsabilidad Social, muestra el compromiso de los funcionarios regionales y el empresariado para con la sociedad, mediante el cual se ejecute proyectos que preserven el medio ambiente y el entorno social favorable. 4. Innovación en la planificación y ejecución de proyectos por parte del Gobierno Regional de Piura; generándose puestos de trabajo y mejorando la calidad de vida de los ciudadanos. 5. Sostenibilidad, en los proyectos y acciones a ejecutarse; cumpliendo con los objetivos a largo plazo y cuyos beneficios socio-económicos trascenderán a las futuras generaciones de la región. 6. Transparencia, de parte de las autoridades regionales para que desarrollen una gestión con claridad. Esto implica compartir información veraz con la población de la región y con el Gobierno Central.	
	1 Crecimiento de las exportaciones de productos agroindustriales.	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7		1. Influencia de terceros 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalances de intereses 4. Conservación de los enemigos
	2 Crecimiento de las exportaciones de los productos hidrobiológicos y tráfico portuario.	El valor FOB de las exportaciones de productos agroindustriales será de 1,958 millones de dólares americanos.	El valor FOB de las exportaciones de productos hidrobiológicos será de 2,077 millones de dólares americanos.	Los ingresos aportados por el sector minero no metálico al valor agregado bruto (VAB) regional será S/. 1,450 millones de nuevos soles.	El sector turismo aportará al VAB regional con 800 millones de nuevos soles. Para el año 2014, este valor fue de 369 millones de nuevos soles.	El Índice de Desarrollo Humano (IDH) será 0.60 en la región Piura.	El puerto de Paíta tendrá un tráfico portuario anual de 600,000 TEU.	Se habrá mejorado la red vial asfaltando en 354 km de red vial departamental y en 688 km de red vial vecinal.		
	3 Desarrollo del sector minero no metálico.									
	4 Desarrollo del sector turismo.									
	5 Crecimiento en el Índice de Desarrollo Humano.									
	Estrategias									Políticas 1.1, 1.2, 1.3 2.1, 2.2, 2.3 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 4.1, 4.2, 4.3 5.1, 5.2, 5.3 6.1, 6.2, 6.3 7.1, 7.2, 7.3 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.7 9.1, 9.2, 9.3, 9.4 101, 102, 103 111, 112, 113
	E1 Incrementar el nivel de producción de la oferta exportable, asociándose con Tumbes, Lambayeque y La Libertad.	X	X			X	X			
	E2 Desarrollar nuevos mercados a través del Eje de Amazonas.	X	X	X	X	X				
	E3 Desarrollar la oferta turística de Piura e impulsarla en el circuito turístico de la zona norte.					X	X			
E4 Penetrar el mercado ecuatoriano para incrementar el número de turistas extranjeros.					X	X				
E5 Formar clúster logístico en la zona norte del país, junto con Tumbes, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca	X	X	X	X	X	X	X			
E6 Incrementar la infraestructura vial a nivel provincial y distrital.	X	X	X	X	X	X	X			
E7 Ejecutar el Proyecto de Modernización de la Refinería de Talara, junto a Petroperú.					X		X			
E8 Desarrollar clústeres productivos en pesca, acuicultura, minería no metálica, turismo, agroindustria.	X	X	X	X	X	X				
E9 Implementar los CITE agroindustrial, pesquero y acuícola, metalmecánica, turismo y artesanía.	X	X	X	X	X	X				
E10 Ejecutar los proyectos de irrigación de Alto Piura y Vilcazán, junto con el Ministerio de agricultura y riego.	X				X	X				
E11 Ejecutar los proyectos de energía eólica (Paíta y Sechura) e hidráulica (Ayabaca y Huancabamba).	X	X	X	X	X					

(Tabla continúa)

Tablero de Control		Objetivos de corto plazo						Tablero de Control	Código de Etica
1 Perspectiva Financera	<p>OCP 1.1: Cuatro CITES agroindustriales en el año 2017</p> <p>OCP 1.2: 223 asociaciones agroindustriales habrán recibido capacitación en gestión de la exportación y técnicas agrícolas e irrigación, al año 2018</p>	<p>OCP2.1: En el año 2018, el valor FOB de las exportaciones de conchas de abanico crecerá en 20% anual.</p> <p>OCP 2.2: CITE de pesca y acuicultura , en el año 2017</p>	<p>OCP 3.1: La producción anual de fosfatos será de seis millones de TM a partir del año 2017. Actualmente, la producción anual de fosfatos es 3.96 millones de TM</p> <p>OCP 3.2: El fondo del Fideicomiso de Promoción y Desarrollo del clúster minero Sechura se incrementará a US\$ 70 millones para el año 2018</p> <p>OCP 3.3: Al año 2018 la empresa Hochschild habrá iniciado operaciones de explotación de roca fosfórica en Bayoyar con el apoyo del gobierno regional de Piura</p> <p>OCP 3.4: Al año 2019 la empresa Focus Venture Ltda. habrá iniciado operaciones de explotación de roca fosfórica en Bayoyar con el apoyo del gobierno regional de Piura</p> <p>OCP 3.5: Desarrollar el Clúster minero no metálico</p>	<p>OCP 4.1: Establecer un Centro de Formación en Turismo al 2016 con sede en Talara</p> <p>OCP 4.2: Establecer dos CITE de Artesanía y Orfebrería al año 2017 con sedes en Chulucanas y Catacaos</p> <p>OCP 4.3: Hasta el año 2018, se habrá implementado proyectos hoteleros con tres cadenas de hoteles internacionales y dos locales con un alto estándar de servicio</p> <p>OCP 4.4: El número de arribos de turistas extranjeros y nacionales se incrementará en 8% anual en los años 2016 y 2017</p> <p>OCP 4.5: Hasta el año 2017 se habrá creado y difundido tres circuitos turísticos (gastronómico, de aventura y de playa) entre la región Tumbes y región Piura</p> <p>OCP 4.6: El porcentaje de la población económicamente activa ocupada que trabajará en la actividad hoteles y restaurantes al 2019 será de 9%</p> <p>OCP 4.7: El incremento del valor agregado bruto del servicio alimentación y bebidas será de 9.6% anual al 2020</p> <p>OCP 4.8: El número de pernoctaciones de ciudadanos extranjeros y nacionales en hospedajes aumentará en 11% anual hasta el año 2019</p>	<p>OCP 5.1: El número de jóvenes becados en carreras universitarias afines a los sectores agroindustrial, pesca, minería y turismo será 100 por año a partir del 2016</p> <p>OCP 5.2: La tasa de desnutrición infantil de la región será 15% para el año 2017. Para el 2013, la tasa de desnutrición fue 17.6%</p> <p>OCP 5.3: Al año 2019 se habrá culminado la construcción de tres hospitales de nivel II-E quirúrgico en las provincias de Ayabaca, Huancaabamba y Huarcamaca</p> <p>OCP 5.4: El porcentaje de afiliados a un seguro de salud será 78% para el año 2018. Para el año 2010, el porcentaje en cuestión fue 62.78%</p> <p>OCP 5.5: La cobertura del servicio de energía eléctrica será 95% para la población de la región en el año 2018</p> <p>OCP 5.6: La tasa de analfabetismo de la región será 5% para el año 2019. En el año 2013, la tasa de analfabetismo fue 7.90%</p> <p>OCP 5.7: La cobertura del servicio de agua potable será 90% para la población de la región en el año 2019. Para el 2013, la cobertura de agua potable fue 82.7%.</p> <p>OCP 5.8: El porcentaje de pobladores con educación secundaria completa será 75% para el año 2020.</p> <p>OCP 5.9: La cobertura del servicio de alcantarillado será 85% para la población de la región en el año 2020. Al año 2013 la cobertura de alcantarillado fue 55%.</p>	<p>OCP 6.1: En el año 2016 se promocionará las ventajas competitivas del puerto de Paita a las empresas de la macro región norte</p> <p>OCP 6.2: En el año 2017 existirán diez agentes de aduanas constituidos en la Región Piura. Actualmente existen solo cinco agentes</p> <p>OCP 6.3: En el año 2018 estarán operando tres Operadores logístico de gran envergadura</p> <p>OCP 6.4: En el año 2019 se incrementarán en 50 empresas las instaladas en CETICOS Paita que realicen operaciones de Comercio Exterior.</p> <p>OCP 6.5: En el año 2020 entrará en operación el Centro Logístico Paita</p> <p>OCP 6.6: El tráfico portuario del puerto de Paita se incrementará en 10% anual a nivel de TEUs</p>	<p>OCP 7.1: Hasta el año 2016 se habrá asfaltado 78 km de red vial departamental en la provincia de Paita</p> <p>OCP 7.2: Hasta el año 2017 se habrá gastado S/. 5 millones de nuevos soles en el mantenimiento de la red vial departamental</p> <p>OCP 7.3: Hasta el año 2017 se habrá ejecutado un plan de prevención contra desastres naturales dando prioridad a los principales puentes</p> <p>OCP 7.4: Hasta el año 2018 se habrá asfaltado 276 km de red vial departamental</p> <p>OCP 7.5: En los proyectos de construcción y mantenimiento de vías ejecutados hasta el año 2018, el 50% de la mano de obra deberán ser personal contratado de la localidad</p> <p>OCP 7.6: Hasta el año 2019 se habrá asfaltado 344 km de red vial vecinal</p> <p>OCP 7.7: Hasta el año 2020 se habrá afirmado 1,500 km de carreteras sin afirmar o trocha</p>	1 Perspectiva Financera	Ser respetuosos de las normas y leyes regionales, siendo los funcionarios el ejemplo de integridad tanto para la sociedad como para la empresa privada.
2 Perspectiva del cliente	<p>OCP1.3: El rendimiento del café será de 1.2 TM por hectárea, al año 2019</p> <p>OCP1.4: El área destinada para el cultivo de cacao será de 2,500 hectáreas, al año 2019</p>	<p>OCP2.3: En el año 2018 la captura de pota se incrementará en 400 TM</p> <p>OCP2.4: El cultivo de concha de abanico será de 24,000 TM, al año 2019</p>	<p>OCP 3.1: La producción anual de fosfatos será de seis millones de TM a partir del año 2017. Actualmente, la producción anual de fosfatos es 3.96 millones de TM</p> <p>OCP 3.2: El fondo del Fideicomiso de Promoción y Desarrollo del clúster minero Sechura se incrementará a US\$ 70 millones para el año 2018</p> <p>OCP 3.3: Al año 2018 la empresa Hochschild habrá iniciado operaciones de explotación de roca fosfórica en Bayoyar con el apoyo del gobierno regional de Piura</p> <p>OCP 3.4: Al año 2019 la empresa Focus Venture Ltda. habrá iniciado operaciones de explotación de roca fosfórica en Bayoyar con el apoyo del gobierno regional de Piura</p> <p>OCP 3.5: Desarrollar el Clúster minero no metálico</p>	<p>OCP 4.1: Establecer un Centro de Formación en Turismo al 2016 con sede en Talara</p> <p>OCP 4.2: Establecer dos CITE de Artesanía y Orfebrería al año 2017 con sedes en Chulucanas y Catacaos</p> <p>OCP 4.3: Hasta el año 2018, se habrá implementado proyectos hoteleros con tres cadenas de hoteles internacionales y dos locales con un alto estándar de servicio</p> <p>OCP 4.4: El número de arribos de turistas extranjeros y nacionales se incrementará en 8% anual en los años 2016 y 2017</p> <p>OCP 4.5: Hasta el año 2017 se habrá creado y difundido tres circuitos turísticos (gastronómico, de aventura y de playa) entre la región Tumbes y región Piura</p> <p>OCP 4.6: El porcentaje de la población económicamente activa ocupada que trabajará en la actividad hoteles y restaurantes al 2019 será de 9%</p> <p>OCP 4.7: El incremento del valor agregado bruto del servicio alimentación y bebidas será de 9.6% anual al 2020</p> <p>OCP 4.8: El número de pernoctaciones de ciudadanos extranjeros y nacionales en hospedajes aumentará en 11% anual hasta el año 2019</p>	<p>OCP 5.1: El número de jóvenes becados en carreras universitarias afines a los sectores agroindustrial, pesca, minería y turismo será 100 por año a partir del 2016</p> <p>OCP 5.2: La tasa de desnutrición infantil de la región será 15% para el año 2017. Para el 2013, la tasa de desnutrición fue 17.6%</p> <p>OCP 5.3: Al año 2019 se habrá culminado la construcción de tres hospitales de nivel II-E quirúrgico en las provincias de Ayabaca, Huancaabamba y Huarcamaca</p> <p>OCP 5.4: El porcentaje de afiliados a un seguro de salud será 78% para el año 2018. Para el año 2010, el porcentaje en cuestión fue 62.78%</p> <p>OCP 5.5: La cobertura del servicio de energía eléctrica será 95% para la población de la región en el año 2018</p> <p>OCP 5.6: La tasa de analfabetismo de la región será 5% para el año 2019. En el año 2013, la tasa de analfabetismo fue 7.90%</p> <p>OCP 5.7: La cobertura del servicio de agua potable será 90% para la población de la región en el año 2019. Para el 2013, la cobertura de agua potable fue 82.7%.</p> <p>OCP 5.8: El porcentaje de pobladores con educación secundaria completa será 75% para el año 2020.</p> <p>OCP 5.9: La cobertura del servicio de alcantarillado será 85% para la población de la región en el año 2020. Al año 2013 la cobertura de alcantarillado fue 55%.</p>	<p>OCP 6.1: En el año 2016 se promocionará las ventajas competitivas del puerto de Paita a las empresas de la macro región norte</p> <p>OCP 6.2: En el año 2017 existirán diez agentes de aduanas constituidos en la Región Piura. Actualmente existen solo cinco agentes</p> <p>OCP 6.3: En el año 2018 estarán operando tres Operadores logístico de gran envergadura</p> <p>OCP 6.4: En el año 2019 se incrementarán en 50 empresas las instaladas en CETICOS Paita que realicen operaciones de Comercio Exterior.</p> <p>OCP 6.5: En el año 2020 entrará en operación el Centro Logístico Paita</p> <p>OCP 6.6: El tráfico portuario del puerto de Paita se incrementará en 10% anual a nivel de TEUs</p>	<p>OCP 7.1: Hasta el año 2016 se habrá asfaltado 78 km de red vial departamental en la provincia de Paita</p> <p>OCP 7.2: Hasta el año 2017 se habrá gastado S/. 5 millones de nuevos soles en el mantenimiento de la red vial departamental</p> <p>OCP 7.3: Hasta el año 2017 se habrá ejecutado un plan de prevención contra desastres naturales dando prioridad a los principales puentes</p> <p>OCP 7.4: Hasta el año 2018 se habrá asfaltado 276 km de red vial departamental</p> <p>OCP 7.5: En los proyectos de construcción y mantenimiento de vías ejecutados hasta el año 2018, el 50% de la mano de obra deberán ser personal contratado de la localidad</p> <p>OCP 7.6: Hasta el año 2019 se habrá asfaltado 344 km de red vial vecinal</p> <p>OCP 7.7: Hasta el año 2020 se habrá afirmado 1,500 km de carreteras sin afirmar o trocha</p>	2 Perspectiva del cliente	Promover la participación transparente de los servidores públicos, y el involucramiento de la sociedad.
3 Perspectiva Interna	<p>OCP 1.5: El rendimiento del mango será de 30 TM por hectárea, al año 2020</p> <p>OCP1.6: El rendimiento de banano orgánico será de 30 TM por hectárea, al año 2020</p> <p>OCP 1.7: El rendimiento del limón será de 30 TM por hectárea, al año 2021</p>	<p>OCP2.5: El cultivo de langostino será de 5,400 TM , al año 2020</p> <p>OCP2.6: El desembarque de productos hidrobiológicos será de 1.06 millones TM, al año 2021</p>	<p>OCP 3.1: La producción anual de fosfatos será de seis millones de TM a partir del año 2017. Actualmente, la producción anual de fosfatos es 3.96 millones de TM</p> <p>OCP 3.2: El fondo del Fideicomiso de Promoción y Desarrollo del clúster minero Sechura se incrementará a US\$ 70 millones para el año 2018</p> <p>OCP 3.3: Al año 2018 la empresa Hochschild habrá iniciado operaciones de explotación de roca fosfórica en Bayoyar con el apoyo del gobierno regional de Piura</p> <p>OCP 3.4: Al año 2019 la empresa Focus Venture Ltda. habrá iniciado operaciones de explotación de roca fosfórica en Bayoyar con el apoyo del gobierno regional de Piura</p> <p>OCP 3.5: Desarrollar el Clúster minero no metálico</p>	<p>OCP 4.1: Establecer un Centro de Formación en Turismo al 2016 con sede en Talara</p> <p>OCP 4.2: Establecer dos CITE de Artesanía y Orfebrería al año 2017 con sedes en Chulucanas y Catacaos</p> <p>OCP 4.3: Hasta el año 2018, se habrá implementado proyectos hoteleros con tres cadenas de hoteles internacionales y dos locales con un alto estándar de servicio</p> <p>OCP 4.4: El número de arribos de turistas extranjeros y nacionales se incrementará en 8% anual en los años 2016 y 2017</p> <p>OCP 4.5: Hasta el año 2017 se habrá creado y difundido tres circuitos turísticos (gastronómico, de aventura y de playa) entre la región Tumbes y región Piura</p> <p>OCP 4.6: El porcentaje de la población económicamente activa ocupada que trabajará en la actividad hoteles y restaurantes al 2019 será de 9%</p> <p>OCP 4.7: El incremento del valor agregado bruto del servicio alimentación y bebidas será de 9.6% anual al 2020</p> <p>OCP 4.8: El número de pernoctaciones de ciudadanos extranjeros y nacionales en hospedajes aumentará en 11% anual hasta el año 2019</p>	<p>OCP 5.1: El número de jóvenes becados en carreras universitarias afines a los sectores agroindustrial, pesca, minería y turismo será 100 por año a partir del 2016</p> <p>OCP 5.2: La tasa de desnutrición infantil de la región será 15% para el año 2017. Para el 2013, la tasa de desnutrición fue 17.6%</p> <p>OCP 5.3: Al año 2019 se habrá culminado la construcción de tres hospitales de nivel II-E quirúrgico en las provincias de Ayabaca, Huancaabamba y Huarcamaca</p> <p>OCP 5.4: El porcentaje de afiliados a un seguro de salud será 78% para el año 2018. Para el año 2010, el porcentaje en cuestión fue 62.78%</p> <p>OCP 5.5: La cobertura del servicio de energía eléctrica será 95% para la población de la región en el año 2018</p> <p>OCP 5.6: La tasa de analfabetismo de la región será 5% para el año 2019. En el año 2013, la tasa de analfabetismo fue 7.90%</p> <p>OCP 5.7: La cobertura del servicio de agua potable será 90% para la población de la región en el año 2019. Para el 2013, la cobertura de agua potable fue 82.7%.</p> <p>OCP 5.8: El porcentaje de pobladores con educación secundaria completa será 75% para el año 2020.</p> <p>OCP 5.9: La cobertura del servicio de alcantarillado será 85% para la población de la región en el año 2020. Al año 2013 la cobertura de alcantarillado fue 55%.</p>	<p>OCP 6.1: En el año 2016 se promocionará las ventajas competitivas del puerto de Paita a las empresas de la macro región norte</p> <p>OCP 6.2: En el año 2017 existirán diez agentes de aduanas constituidos en la Región Piura. Actualmente existen solo cinco agentes</p> <p>OCP 6.3: En el año 2018 estarán operando tres Operadores logístico de gran envergadura</p> <p>OCP 6.4: En el año 2019 se incrementarán en 50 empresas las instaladas en CETICOS Paita que realicen operaciones de Comercio Exterior.</p> <p>OCP 6.5: En el año 2020 entrará en operación el Centro Logístico Paita</p> <p>OCP 6.6: El tráfico portuario del puerto de Paita se incrementará en 10% anual a nivel de TEUs</p>	<p>OCP 7.1: Hasta el año 2016 se habrá asfaltado 78 km de red vial departamental en la provincia de Paita</p> <p>OCP 7.2: Hasta el año 2017 se habrá gastado S/. 5 millones de nuevos soles en el mantenimiento de la red vial departamental</p> <p>OCP 7.3: Hasta el año 2017 se habrá ejecutado un plan de prevención contra desastres naturales dando prioridad a los principales puentes</p> <p>OCP 7.4: Hasta el año 2018 se habrá asfaltado 276 km de red vial departamental</p> <p>OCP 7.5: En los proyectos de construcción y mantenimiento de vías ejecutados hasta el año 2018, el 50% de la mano de obra deberán ser personal contratado de la localidad</p> <p>OCP 7.6: Hasta el año 2019 se habrá asfaltado 344 km de red vial vecinal</p> <p>OCP 7.7: Hasta el año 2020 se habrá afirmado 1,500 km de carreteras sin afirmar o trocha</p>	3 Perspectiva Interna	Ser socialmente responsable, por lo cual el Gobierno Regional debe liderar el desarrollo sostenible y minimizar las externalidades negativas que generen las actividades industriales en la sociedad y el medioambiente.
4 Perspectiva de aprendizaje	<p>OCP 1.8: Incrementar en 50% la oferta existente de servicios especializado en la cadena de suministro de productos agroindustriales para la exportación, al año 2019</p> <p>OCP 1.9: Ampliar la superficie agrícola con los proyectos de irrigación de Vilcazan y Alto Piura En 57,000 hectáreas hasta el año 2020</p>		<p>OCP 3.1: La producción anual de fosfatos será de seis millones de TM a partir del año 2017. Actualmente, la producción anual de fosfatos es 3.96 millones de TM</p> <p>OCP 3.2: El fondo del Fideicomiso de Promoción y Desarrollo del clúster minero Sechura se incrementará a US\$ 70 millones para el año 2018</p> <p>OCP 3.3: Al año 2018 la empresa Hochschild habrá iniciado operaciones de explotación de roca fosfórica en Bayoyar con el apoyo del gobierno regional de Piura</p> <p>OCP 3.4: Al año 2019 la empresa Focus Venture Ltda. habrá iniciado operaciones de explotación de roca fosfórica en Bayoyar con el apoyo del gobierno regional de Piura</p> <p>OCP 3.5: Desarrollar el Clúster minero no metálico</p>	<p>OCP 4.1: Establecer un Centro de Formación en Turismo al 2016 con sede en Talara</p> <p>OCP 4.2: Establecer dos CITE de Artesanía y Orfebrería al año 2017 con sedes en Chulucanas y Catacaos</p> <p>OCP 4.3: Hasta el año 2018, se habrá implementado proyectos hoteleros con tres cadenas de hoteles internacionales y dos locales con un alto estándar de servicio</p> <p>OCP 4.4: El número de arribos de turistas extranjeros y nacionales se incrementará en 8% anual en los años 2016 y 2017</p> <p>OCP 4.5: Hasta el año 2017 se habrá creado y difundido tres circuitos turísticos (gastronómico, de aventura y de playa) entre la región Tumbes y región Piura</p> <p>OCP 4.6: El porcentaje de la población económicamente activa ocupada que trabajará en la actividad hoteles y restaurantes al 2019 será de 9%</p> <p>OCP 4.7: El incremento del valor agregado bruto del servicio alimentación y bebidas será de 9.6% anual al 2020</p> <p>OCP 4.8: El número de pernoctaciones de ciudadanos extranjeros y nacionales en hospedajes aumentará en 11% anual hasta el año 2019</p>	<p>OCP 5.1: El número de jóvenes becados en carreras universitarias afines a los sectores agroindustrial, pesca, minería y turismo será 100 por año a partir del 2016</p> <p>OCP 5.2: La tasa de desnutrición infantil de la región será 15% para el año 2017. Para el 2013, la tasa de desnutrición fue 17.6%</p> <p>OCP 5.3: Al año 2019 se habrá culminado la construcción de tres hospitales de nivel II-E quirúrgico en las provincias de Ayabaca, Huancaabamba y Huarcamaca</p> <p>OCP 5.4: El porcentaje de afiliados a un seguro de salud será 78% para el año 2018. Para el año 2010, el porcentaje en cuestión fue 62.78%</p> <p>OCP 5.5: La cobertura del servicio de energía eléctrica será 95% para la población de la región en el año 2018</p> <p>OCP 5.6: La tasa de analfabetismo de la región será 5% para el año 2019. En el año 2013, la tasa de analfabetismo fue 7.90%</p> <p>OCP 5.7: La cobertura del servicio de agua potable será 90% para la población de la región en el año 2019. Para el 2013, la cobertura de agua potable fue 82.7%.</p> <p>OCP 5.8: El porcentaje de pobladores con educación secundaria completa será 75% para el año 2020.</p> <p>OCP 5.9: La cobertura del servicio de alcantarillado será 85% para la población de la región en el año 2020. Al año 2013 la cobertura de alcantarillado fue 55%.</p>	<p>OCP 6.1: En el año 2016 se promocionará las ventajas competitivas del puerto de Paita a las empresas de la macro región norte</p> <p>OCP 6.2: En el año 2017 existirán diez agentes de aduanas constituidos en la Región Piura. Actualmente existen solo cinco agentes</p> <p>OCP 6.3: En el año 2018 estarán operando tres Operadores logístico de gran envergadura</p> <p>OCP 6.4: En el año 2019 se incrementarán en 50 empresas las instaladas en CETICOS Paita que realicen operaciones de Comercio Exterior.</p> <p>OCP 6.5: En el año 2020 entrará en operación el Centro Logístico Paita</p> <p>OCP 6.6: El tráfico portuario del puerto de Paita se incrementará en 10% anual a nivel de TEUs</p>	<p>OCP 7.1: Hasta el año 2016 se habrá asfaltado 78 km de red vial departamental en la provincia de Paita</p> <p>OCP 7.2: Hasta el año 2017 se habrá gastado S/. 5 millones de nuevos soles en el mantenimiento de la red vial departamental</p> <p>OCP 7.3: Hasta el año 2017 se habrá ejecutado un plan de prevención contra desastres naturales dando prioridad a los principales puentes</p> <p>OCP 7.4: Hasta el año 2018 se habrá asfaltado 276 km de red vial departamental</p> <p>OCP 7.5: En los proyectos de construcción y mantenimiento de vías ejecutados hasta el año 2018, el 50% de la mano de obra deberán ser personal contratado de la localidad</p> <p>OCP 7.6: Hasta el año 2019 se habrá asfaltado 344 km de red vial vecinal</p> <p>OCP 7.7: Hasta el año 2020 se habrá afirmado 1,500 km de carreteras sin afirmar o trocha</p>	4 Perspectiva de aprendizaje	Ser eficientes en el manejo sostenible de los recursos de la Región Piura, planteando innovadoras propuestas que beneficien a todos los involucrados.
		Recursos							
		Estructura organizacional							
		Planes Operacionales							



Figura 15. Representación gráfica de la Visión de la Región Piura al 2025.

Referencias

- Agencia Agraria de noticias. (2013, 28 de agosto). Piura: producción de cacao criollo se duplicaría en dos años. *Agronegocios*. Recuperado de <http://www.agronegocios.pe/agraria/item/1843-piura-produccion-de-cacao-criollo-se-duplicaria-en-dos-anos>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada - PROINVERSION. (2015a). *Presentan cartera de proyectos priorizados de obras por impuestos del Gobierno Nacional*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/modulos/NOT/NOT_DetallarNoticia.aspx?ARE=0&PFL=1&NOT=3028
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada - PROINVERSION. (2015b). *Mejoras a la ley de obras por impuestos dinamizará su uso*. Recuperado de http://www.proyectosapp.pe/modulos/NOT/NOT_DetallarNoticia.aspx?ARE=0&PFL=2&NOT=3218
- Alvarado, M. (2011). *El impulso de clústers como eje del desarrollo regional en el Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-158/moneda-158-10.pdf>
- Asociación de Exportadores. (ADEX). (2015). *Boletín de exportaciones regionales 2014*. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Boletines.aspx>
- Asociación Macroregional de productores para la exportación – AMPEX. (2006). *Perfil de mercado del limón*. Recuperado de http://www.ampex.com.pe/down_file.php?f=perfil-limon.pdf&ruta=perfi
- Attié de Lanna, R. (2014). *Compañía Minera Miski Mayo en la región Piura*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/EVE/FORO_INVERSIONPRIVADA/15_RLanna.pdf

- Autoridad Portuaria Nacional. (2001). Actualización del Plan Nacional de Desarrollo Portuario. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=58646&folderId=2039362&name=DLFE-9802.pdf
- Autoridad Portuaria Nacional. (2009). Terminal Portuario de Paita. Eje para el Desarrollo Regional. *Revista de la Autoridad Portuaria Nacional*, 6(3), 3-39. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=34475&folderId=26825&name=DLFE-1862.pdf
- Autoridad Portuaria Nacional. (2010). Modernización Portuaria con Estándares Internacionales. *Revista de la Autoridad Portuaria Nacional*, 10(3), 5-39. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=34475&folderId=26825&name=DLFE-5829.pdf
- Autoridad Portuaria Nacional. (APN). (2014). *Estadísticas del movimiento de naves atendidas 2014*. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=34475&folderId=3873653&name=DLFE-13609.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2008). *Informe Económico y Social – Región Piura*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2008/Piura/Informe-Economico-Social/IES-Piura.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2012). Síntesis económico de Piura, Diciembre 2012. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2012/sintesis-piura-12-2012.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2014). *Caracterización del departamento de Piura*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2015a). *Reporte de Inflación Enero 2015. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016*. (pp. 129-131)
Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2015b). *Características del departamento de Piura*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2015c). *Piura: Síntesis de actividad económica – Diciembre 2014*. Departamento de estudios económicos, Sucursal Piura. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2014/presentacion-piura-12-2014.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2015d) *Caracterización del departamento de Piura*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo (2015). *Crecimiento de la actividad turística en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/temas/turismo/crecimiento-de-la-actividad-turistica-en-america-latina-y-el-caribe,3853.html>

Banco Mundial (2015). *Gasto en investigación y desarrollo (% de PBI)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

Bardales, E. (2015, 09 de abril). Perú ha avanzado mucho en adjudicar proyectos pero falta hacerlo en la ejecución, según KPMG. *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/peru-ha-avanzado-mucho-adjudicarproyectos-falta-hacerlo-ejecucion-segun-kpmg-2128554>

BCRP reduce estimado de crecimiento de economía peruana de 4.8% a 3.9% para el 2015.

(2015, 22 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcrp-reduce-estimado-crecimiento-economia-peruana-48-2015-2132579>

BID: Sector turismo podría ser la segunda fuente generadora de divisas del Perú (2013, 11 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bid-sector-turismo-podria-segunda-fuente-generadora-divisas-2021-2070974>

Cabrejos, C. (2015). *Alivio a la pobreza y desarrollo productivo en el ámbito de la región Piura 2015-2018*. Recuperado de http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/010-carlos_cabrejos.pdf

Campesino de Ayabaca piden a mandatario Humala y Correa el Sexto Eje Vial Binacional (2012, 23 de noviembre). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/23-11-2012/campesinos-de-ayabaca-piden-mandatarios-humala-y-correa-el-sexto-eje-vial-binacional>

Canatur: aeropuertos del interior deben convertirse en hubs para vuelos interregionales. (2015, 16 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/canatur-aeropuertos-interior-deben-convertirse-hubs-vuelos-interregionales-2134890>

Carbajal, J. (2014, 14 de diciembre). Piura está primera en casos de corrupción. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/piura/piura-esta-primera-en-casos-de-corrupcion-550974/>

Centro de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios. CETICOS. (2015). Recuperado de <http://www.ceticospaita.com.pe/index.php/quienes-somos/>

Centro de Investigación Drogas y Derechos Humanos. (2014). *Perú y Bolivia, ¿tensión en las relaciones bilaterales?* Recuperado de <http://ciddh.com/2014/10/22/peru-y-bolivia-tension-en-las-relaciones-bilaterales/>

Centro de Investigación y Promoción del Campesinado – CIPCA. (2004). *Cómo establecer prioridades en las regiones del Perú: Una propuesta del índice de competitividad regional sostenible (ICRS)*. Recuperado de http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/como-establecer-prioridades-en-las-regiones-del-peru-una-propuesta-de-indice-de-competitividad-regional-sostenible-icrs_0.pdf

CENTRUM (2014). *Índice de competitividad regional del Perú 2014*. Lima, Perú.

CENTRUM propone tener solo 10 regiones para mejorar la competitividad. (2014, 31 de octubre). *Radio Programas del Perú*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2014-10-31-centrum-propone-tener-solo-10-regiones-para-mejorar-la-competitividad-noticia_738383.

China frena el crecimiento de la economía mundial. (2015, 6 de octubre). *CNN Expansión*. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/economia/2015/10/06/china-y-emergentes-opacan-el-crecimiento-mundial>

CITEagro Piura. (2015). *Proyectos ejecutados*. Recuperado de <http://www.citeagropiura.org/web/index.php/proyectos/proyectos.html>

Comisión Europea (2015). *Perspectivas económicas Europeas*. Recuperado de http://ec.europa.eu/economy_finance/explained/economies_of_europe/european_economic_outlook/index_es.htm

CONCYTEC prepara Primera Encuesta Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (2015, 5 de febrero). *CONCYTEC*. Recuperado de

<http://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/287-concytec-prepara-primer-encuesta-nacional-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion>

Congreso de la República (2002). *Ley orgánica de los gobiernos regionales. Ley N° 27867, artículo 4*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/67DAE9FB43F0233205257853006501EC/\\$FILE/Ley_27867.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/67DAE9FB43F0233205257853006501EC/$FILE/Ley_27867.pdf)

Congreso de la República (2011). *El Congreso de la República visto por la Región Piura*.

Recuperado de

http://www4.congreso.gob.pe/dgp/didp/boletines/Representacion_Parlamentaria/IMAGENES/MODELOS_REPRESENTACION/INFORMES%20REGIONALES%20Y%20NACIONAL/PIURA.pdf

Congreso de la República. (2015). Parlamento Virtual Peruano. *Congresista en Línea: Marisol Espinoza Cruz*. Recuperado de

<http://www4.congreso.gob.pe/pvp/2011/mespinozac.asp>

Consejo Nacional de la Competitividad. (2014a). *Recursos Naturales y Energía*. Recuperado de

http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/38/Recursos_naturales_energia.pdf

Consejo Nacional de la Competitividad. (2014b). *Infraestructura*. Recuperado de

http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/38/Infraestructura2_1.pdf

Consejo Nacional de la Competitividad. (2014c). *Capital Humano*. Recuperado de

http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/38/Capital_humano.pdf

Consejo Nacional de la Competitividad. (2014d). *Ciencia, Tecnología e Innovación*.

Recuperado de

http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/38/Ciencia_tecnologia_innovacion.pdf

Consejo Nacional de la Competitividad. (2014e). *Desarrollo productivo y empresarial*.

Recuperado de

http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/38/Desarrollo_productivo_empresarial.pdf

Consejo Regional de Turismo de Piura. (2005). *Plan estratégico regional de turismo 2005-2015*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/pertur/pertur_piura.pdf

Consortio Cluster Development. (2013). *Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú*.

Recuperado de

<http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2ª. ed.). México D.F.

México: Pearson

De Echave, J. (2009, 13 de enero). Café del norte, con mucho aroma y poco ruido. *La*

República. Recuperado de [http://www.larepublica.pe/columnistas/actualidad-](http://www.larepublica.pe/columnistas/actualidad-economica-jose-de-echave/cafedelnorteconmuchoaromaypocoruido-13-01-2009)

[economica-jose-de-echave/cafedelnorteconmuchoaromaypocoruido-13-01-2009](http://www.larepublica.pe/columnistas/actualidad-economica-jose-de-echave/cafedelnorteconmuchoaromaypocoruido-13-01-2009)

Decreto Legislativo N° 1224. Marco de Promoción de la Inversión Privada mediante

Asociaciones Público Privadas y proyectos en activos. Congreso de la República

(2015).

Defensoría del Pueblo. (2015). Reporte de conflictos sociales Junio 2015. Recuperado de

<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2015/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-136-Junio-2015.pdf>

- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR). (2011). Catálogo Exportador de la región Piura. Recuperado de http://www.dirceturpiura.gob.pe/turismo/documentos_up/catalogo_exportador_Piura.pdf
- Dircetur promueve Ruta Histórica para afianzar el turismo en la región Piura. (Dircetur). (2014, 06 de agosto). *La República*. Recuperado de <http://archivo.larepublica.pe/06-08-2014/dircetur-promueve-ruta-historica-para-afianzar-el-turismo-en-la-region-piura>
- Dirección Regional de la Producción – Piura. (2015). *Realizan taller para informar sobre creación de CITE Acuícola en Sechura*. Recuperado de <http://drp.regionpiura.gob.pe/detalle.php?idpag=2&id=56&per=2015>
- DIRESA Piura puso en marcha el SIS para el recién nacido. (2015, 05 de enero). TV Perú Informa. Recuperado de <http://www.tvperu.gob.pe/informa/nacional/diresa-piura-puso-en-marcha-el-sis-para-el-eci-n-nacido>
- Dirección General de Competitividad Agraria. (2010). Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/arroz/resumenejecutivo.pdf>
- Eguiguren, F. (2004). Las relaciones entre Gobierno y Parlamento: la particularidad del régimen presidencial en el Perú. Recuperado de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/dconstla/cont/2004.1/pr/pr20.pdf>
- El consumidor peruano prefiere calidad y seguridad en productos y servicios. (2015, 04 de marzo). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/consumidor-peruano-prefiere-calidad-y-seguridad-productos-y-servicios-2213479?href=cat5pos1>
- En los últimos 10 años turismo extranjero en el norte del país se incrementó 68.8%. (2014, 01 de abril). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/01-04-2014/en-los-ultimos-10-anos-turismo-extranjero-en-el-norte-del-pais-se-incremento-688>

En Piura se inaugura una nueva ruta gastronómica. (2010, 17 de abril). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/piura-se-inaugura-nueva-ruta-gastronomica-noticia-462887>

Escuela de organización industrial. (2015). *Informe de vigilancia tecnológica: Tendencias sobre seguridad alimentaria*. Recuperado de

https://www.institutofomentomurcia.es/c/document_library/get_file?uuid=653acf25-3f1c-49d8-ab35-fb62a1a265a3&groupId=10131

Estado Peruano (2015). *Centro de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización, y Servicios de Paita*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_detalle_institucion.asp?cod_institucion=13750

Fenómeno de La Niña fue confirmado en el mar peruano. (2013, 07 de agosto). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/sucesos/fenomeno-nina-fue-confirmado-mar-peruano-noticia-1614163>

Fenómeno El Niño se extendería hasta verano del 2016. (2015, 19 de junio). *Perú 21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/fenomeno-nino-enfen-no-descarta-peligrosa-magnitud-verano-2016-2221290>

Fenómeno El Niño: Advierten que Tumbes y Piura serán las regiones más afectadas. (2015,

08 de julio). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/fenomeno-nino-advierten-que-tumbes-y-piura-seran-regiones-mas-afectadas-2222612>

Fitch Ratings: Perú será uno de los pocos países que se dinamizará el 2015. (2015, 12 de

abril). *Andina*. Recuperado de: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-fitch-ratings-peru-sera-uno-los-pocos-paises-se-dinamizara-2015-551366.aspx>

FMI: Política monetaria de EEUU provocaría alza del dólar en nuestro país (2015, 31 de julio). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/fmi-politica-monetaria-eeuu-provocara-caida-divisas-paises-latinoamericanos-2224197>

Focus Ventures adquiere proyecto de fosfato en Bayóvar (2013, 12 de setiembre). *Biznews.pe*. Recuperado de <http://biznews.pe/noticias-empresariales-nacionales/focus-ventures-adquiere-proyecto-fosfato-bayovar>

Fondo Europeo de Desarrollo Regional. (2012). *¿Por qué Turquía? ¿Por qué Estambul?* Recuperado de <http://www.idi.es/docs/Info%20Turquia.pdf>

Fondo MIVIVIENDA S.A. (2009). *Estudio de mercado de la vivienda social en la ciudad de Piura y Sullana*. Recuperado de <http://mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/documentos/EstudiodeMercadodelaViviendaSocialenPiuraySullana.pdf>

Fosfatos del Pacífico, Crespo y Pukaqaqa: Proyectos mineros en el Perú. (2014, 01 de diciembre). *Construcción Minera*. Recuperado de <http://www.construccionminera.cl/fosfatos-del-pacifico-crespo-y-pukaqaqa-proyectos-mineros-en-peru/>

García, F. & Huacasi, W. (2015, 6 de marzo). Autoridades municipales no podrán ir a la reelección inmediata. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/06-03-2015/autoridades-regionales-y-municipales-no-podran-ir-a-la-reeleccion-inmediata>

Gobernador Regional plantea que obras ejecutadas por APP se podrían pagar hasta en 25 años (2015, 20 de abril). *Gobierno Regional de Piura*. Recuperado de <http://www.regionpiura.gob.pe/index.php?pag=17&id=583&per=2015>

Gobierno Regional de Ica (2009). *Actualización del Plan Estratégico de la Dirección Regional Agraria Ica*. Recuperado de

http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/ica.pdf

Gobierno Regional de La Libertad (2008). *Plan Estratégico Regional del Sector Agrario*

2009-2015. Recuperado de

http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/lalibertad.pdf

Gobierno Regional de Lambayeque (2008). *Plan Estratégico Regional del Sector Agrario de*

Lambayeque 2009-2015. Recuperado de

http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/lambayeque.pdf

Gobierno Regional de Lambayeque (2011). *Plan de Desarrollo Regional Concertado (2011-*

2021). Recuperado de

http://www.munilambayeque.gob.pe/documentos/PDCProv2010_2021.pdf

Gobierno Regional de Piura. (2007). *Plan Binacional en los Acuerdos de Paz Perú – Ecuador*

2007-2021. Recuperado de

http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/pdrc_2007_2011.pdf

Gobierno Regional de Piura (2013a). *Plan estrategico institucional 2013 – 2016*. Recuperado

de http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/pei_2013_2016.pdf

Gobierno Regional de Piura (2014a). *Estado de Situación Financiera 2013-2012*. Recuperado

de

http://www.regionpiura.gob.pe/detalle_pdf.php?pagina=pliego_balance_general_12_2013.pdf

Gobierno Regional de Piura (2014b). *Estado de Situación Financiera 2013-2012*. Recuperado

de

http://www.regionpiura.gob.pe/detalle_pdf.php?pagina=pliego_balance_general_12_2013.pdf

Gobierno Regional de Tumbes (2010). *Plan de Desarrollo Concertado (2010-2014)*.

Recuperado de

http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/tumbes/TUMBES_PLANDESARROLLOCONCERTADO_2010_2014.pdf

Gobierno Regional de Tumbes. (2011). *Plan Estratégico Institucional de Tumbes 2011-2014*.

Hauffen, A. (2011). *La riqueza agrícola de California*. Recuperado de

<http://ucanr.edu/sites/Spanish/Noticias/boletines/?uid=4574&ds=199>

Huanachin, W. (2014, 24 de setiembre). TPE: Puerto de Paita apunta a traer a dos nuevas operadoras navieras. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/impres/puerto-paita-apunta-traer-dos-nuevas-operadoras-navieras-2109410>

Hurtado de Mendoza, C. (2015, 15, de Mayo). Clase media peruana casi se quintuplicó en la última década. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/clase-media-peruana-casi-se-quintuplico-ultima-decada-noticia-1811416>

Inauguran el puerto de Paita tras inversión de USD 155 millones. (2014, 3 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/inauguran-puerto-paita-inversion-us155-millones-noticia-1761459>

Incentivando el turismo ecológico en zonas de Bajo Piura. (2014, 07 de febrero). *Radio Programas del Perú*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2014-02-07-incentivando-el-turismo-ecologico-en-zonas-del-bajo-piura-noticia_666310.html

Instituto Nacional de Estadística e informática del Perú (INEI), (2011). *Piura compendio estadístico 2011*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0997/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística (INEI). (2012). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población total por sexo de las principales ciudades, 2000-2015*. Recuperado de: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1020/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (INEI). (2012a). *Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de vida y pobreza, continua 2004-12*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Piura/ENH/C09_ENH_Piura.pdf

Instituto Nacional de Estadística (INEI). (2012b). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población total por sexo de las principales ciudades, 2000-2015*. Recuperado de: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1020/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e informática (2013a). *Estado de la población peruana 2013*. Recuperado de: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI). (2013b). *Población censada, según departamento y año censal*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indicetematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e informática del Perú (INEI), (2013c). *Desembarque de recursos marítimos (Tonelada métrica bruta)*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadística e informática del Perú (INEI), (2014a). *Perú: Indicadores de Educación por departamentos, 2001-2012*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1150/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e informática del Perú (INEI), (2014b). *Población estimada al 30 de junio, por año calendario y sexo, según departamento*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro002.xls

Instituto Nacional de Estadística e informática del Perú (INEI), (2015). *Perú en cifras*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e informática del Perú (INEI), (2015). *Pernoctaciones de ciudadanos nacionales y extranjeros en establecimientos de hospedaje (número de pernoctaciones)*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

IPSOS Perú (2013). VIII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2013. Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/viii-encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-en-el-peru-2013/>

IIRSA. (2014). *Eje del Amazonas*. Recuperado de <http://www.iirsa.org/Page/PageDetail?id=119&menuItem=68>

Las RIN mantienen tendencia creciente. (2015, 17 de mayo). *El Peruano*. Recuperado de http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-las-rin-mantienen-tendencia-creciente-29247.aspx#.VfelORF_Oko

León, R. (2010). Cualidades y defectos de los peruanos: su relación con la herencia colonial. *IIPSI*. Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v13_n2/pdf/a11v13n2.pdf

León, J. y Pajares J. (2014, 09 de setiembre). Piura: solo el 16% de los hospedajes están categorizados. *Radio Programas del Perú*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/peru/lima/piura-solo-16-hospedajes-estan-categorizados-noticia-1628933>

¿Le conviene al país ampliar el tiempo de vida de los Ceticos? (2013, 12 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/le-conviene-al-pais-ampliar-tiempo-vida-ceticos-noticia-1616540>

Ley 27763. Ley complementaria de legislación del canon y sobrecanon para petróleo y gas en Piura y Tumbes. Congreso de la República del Perú (2005).

Ley 30078. Promueve el desarrollo de Parques Industriales Tecno-ecológicos. Congreso de la República del Perú (2013).

Más de la mitad del millón de asegurados del SIS en Piura no llegan a atenderse (2015, 29 de enero). *Cutivalú Informa*. Recuperado de <http://www.radiocutivalu.org/asegurados-del-sis-supera-el-millon-de-personas-en-piura>

Mejía, M. (2015, 16 de febrero). *Minagri impulsa reconversión productiva en norte del país*. *Andina Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-minagri-impulsa-reconversion-productiva-norte-del-pais-543574.aspx>

Mincetur: Norte Exporta generó negocios por US\$ 64,5 millones (2015, 27 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mincetur-norte-exporta-genero-negocios-us645-millones-noticia-1794391>

Mincetur impulsa turismo de frontera con campañas para chilenos y ecuatorianos. (2014, 12 de agosto). *Tnews*. Recuperado de <http://www.tnews.com.pe/noticias/mincetur-impulsa-turismo-de-frontera-con-campanas-para-chilenos-y-ecuatorianos.htm>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2008). *Plan estratégico regional del sector agrario de Lambayeque 2009-2015*. Recuperado de

http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/lambayeque.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *Se impulsará proyectos de irrigación y potenciar desarrollo forestal en regiones*. Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/11945-se-impulsara-proyectos-de-irrigacion-y-potenciar-desarrollo-forestal-en-regiones>

Ministerio de Agricultura y Riego & ProInversión. (2009). *Productos orgánicos. Perú, un campo fértil para sus inversiones*. Recuperado de

<http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/organizaciones/dgca/productos-organicos.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004). *Plan estratégico regional de exportaciones. PERX: Piura*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/Perx/perx_tumbes/pdfs/PERX_tumbes.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2004a). *Diagnóstico para el diseño del Plan estratégico regional de Exportación de La Libertad*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_la_libertad/pdfs/Diagnostico_lalibertad.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2004b). *Perfil de Mercado y Competitividad Exportadora de Banano orgánico*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Banano_Organico.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2004c). *Perfil de Mercado y Competitividad Exportadora de la concha de abanico*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Conchas_de_Abanico.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2006). *Plan estratégico regional de Exportación de Tumbes*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/Perx/perx_tumbes/pdfs/PERX_tumbes.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (Mincetur) (2008). *Guía Artesanal Turística Perú*. Recuperado de <http://media.peru.info/issuu/guiartesanal.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2013a). *Perfil del Turista extranjero 2013*. Recuperado de

<http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2013.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2013b). *Perfil del Vacacionista nacional 2013*. Recuperado de

<http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoInterno/DemandaActual/PerfilVacacionistaNacional2013.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR. (2014a). *Agenda: Desarrollo e innovación de productos turísticos en regiones 2014*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/institucional/agenda_mincetur.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (Mincetur) (2014b). *Resultados de la encuesta mensual a establecimientos de hospedaje temporal*. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/ESTADISTICA/clasificados/actividad.asp>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2015a). *Ubicación, Geografía y Clima de Perú*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2015b), *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo–MINCETUR. (2015c). *Boletín OCEX Febrero 2015*. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/comercio/ocex/boletines/boletin-ocex-feb.html>

Ministerio de Cultura (2012). Lineamientos de política cultural. Recuperado de

https://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/11/lineamiento_mc.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2005). *Expediente Técnico para la Integración y Conformación de la Región Norte del Perú*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Exped_tecnico_Region_norte.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2015). *Consulta de Ejecución del Gasto*. Recuperado de

<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2013&ap=ActPr oy>

Ministerio de Economía y Finanzas (2014). *Informe de formulación responsable y transparente del gasto no financiero 2015*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/Reporte_fin_subnac_social/GR/GR_piu ra.pdf

Ministerio de Energía y Minas. (2001). *Generación eléctrica a partir de fuentes nuevas: energía eólica*. Recuperado de

http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/institucional/publicaciones/atlas/electricidad/energia_eolica.pdf

Ministerio de la Producción. (2010). *Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Producción*. Recuperado de [http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/TRPROD/pesem-2011-2015\(1\).pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/TRPROD/pesem-2011-2015(1).pdf)

Ministerio de la Producción. (2012). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno*. Recuperado de: <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/estadistica/anuario/anuario-estadistico-2012.pdf>

Ministerio de la Producción. (2015a). *Anuario Estadístico Pesquero y Acuícola 2013*. Recuperado de: <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/estadistica/anuario/anuario-estadistico-pesca-2013.pdf>

Ministerio de la Producción. (2015b). *Incentivos tributarios para empresas que inviertan en innovación*. Recuperado de <http://www.innovateperu.gob.pe/incentivo-tributario/>

Ministerio de Relaciones Exteriores (2015a). *Objetivos Estratégicos Generales*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx

Ministerio de Relaciones Exteriores (2015b). *Perú en las Américas*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Peru_en_las_Americas.aspx

Ministerio del Ambiente. (2009). *Política Nacional del Ambiente*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/Pol%C3%ADtica-Nacional-del-Ambiente.pdf>

Ministerio del Ambiente (2015). *¿Por qué el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático?* Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/por-que-el-peru-es-el-tercer-pais-mas-vulnerable-al-cambio-climatico/>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (MTC). (2013). *Informe N° 03-2013-MTC/GTT*. Recuperado de http://www.aate.gob.pe/transparencia_aate/upload_obras/situacion_redes_viales_SINAC.pdf

http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Publicacion/Inf_Reportes/2015/Regionales%20Julio%202015%20v1.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015a). *Empresas autorizadas del transporte de pasajeros regular nacional, según departamento: 2005-2014*. Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015b). *Tráfico aéreo de pasajeros a nivel nacional mensual, según aeropuerto destino: 2005-2014*. Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015c). *Tráfico aéreo de pasajeros a nivel nacional mensual, según aeropuerto origen: 2005-2014*. Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015d). *Arribos mensuales de buques, según principales terminales portuarios y tipo de carga: 2009-2014*. Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (MTC). (2015). *Piura: Camino al Desarrollo*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Piura.pdf

- Ministro Ghezzi: “En el 2016 funcionarán 46 CITE en el país”. (2014, 16 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/ministro-ghezzi-2016-funcionaran-46-cite-pais-noticia-1764591>
- MTC: Hay inversiones por US\$ 2,000 millones para mejorar puertos. (2015, 12 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mtc-hay-inversiones-us2000-millones-mejorar-puertos-noticia-1797247>
- Niezen, C. (2014, 06 de enero). ¿Cuáles son los factores que podrían afectar el crecimiento de este año? *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/cuales-son-los-factores-que-impedirian-buen-desempeno-economico-este-ano-noticia-1682996>
- Ningún gobierno regional auditado ha rendido las cuentas claras. (2014, 28 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/ningun-gobierno-regional-auditado-ha-rendido-cuentas-claras-noticia-1767095>
- Noriega, M. (2011, 15 de enero). Irradiación en alimentos. *El Comercio*. Recuperado de http://www.ipen.gob.pe/site/publicaciones/ipen_noticias/15ene2012_elcomercio.html
- Nuevas Tarifas del Puerto de Paita beneficiarán al comercio exterior. (2014, 24 de setiembre). *Rpp*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2014-09-24-nuevas-tarifas-del-puerto-de-paita-beneficiaran-al-comercio-exterior-noticia_728385.html
- Nunura, J. (2015, 20 de enero). Piura: plantean propuestas para mejorar seguridad ciudadana. *RPP Noticias*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2015-01-20-piura-plantean-propuestas-para-mejorar-seguridad-ciudadana-noticia_761481.html
- Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad - PCM. (2015). *Informe de diferencias, controversias y conflictos sociales*. Recuperado de <http://onds.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/08/W32.pdf>
- Ollanta Humala: He dispuesto el restablecimiento de las relaciones con Chile. (2015, 28 de abril). Radio Programas del Perú. Recuperado de <http://www.rpp.com.pe/2015-04-28->

ollanta-humala-he-dispuesto-el-restablecimiento-de-las-relaciones-con-chile-noticia_792068.html

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2012). *Visión general del sector acuícola nacional en Alemania*. Recuperado de http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_germany/es

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE (2015). *Contrataciones públicas región por región Julio 2015*. Recuperado de http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Publicacion/Inf_Reportes/2015/Regionales%20Julio%202015%20v1.pdf

Perú económico. (2010). *Piura: Fosfatos emblemáticos*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/42-2010-feb/articulos/557-piura-miner-a>

Perú invertirá 0.7% de su PBI para mejorar la ciencia y tecnología. (2015, 11 de abril). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-invertira-07-su-pbi-mejora-ciencia-y-tecnologia-2216391>

Perú lidera aumento de poder adquisitivo (2013, 14 de febrero). *El peruano*. Recuperado de http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-peru-lidera-aumento-poder-adquisitivo-2021.aspx#.VcdeZ_1_Oko

Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica (2015, 7 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>

Petróleo cerró con pérdidas por sobre oferta mundial (2015, 13 de agosto), *Portafolio.co*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/internacional/petroleo-hoy-13-agosto-2015>

Petroperú. (2015). *Beneficios del PMRT*. Recuperado de <http://www.petroperu.com.pe/pmrt/beneficios-del-pmrt/>

- Piura busca respaldo para ejecutar proyectos por S/. 6,507 mlls. (2015, 27 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/piura-busca-respaldo-ejecutar-proyectos-s6507-mlls-noticia-1794240>
- Piura tiene un potencial eólico de 3,000 megavatios. (2014, 21 de noviembre). *La República*. Recuperado de <http://archivo.larepublica.pe/21-11-2014/piura-tiene-un-potencial-eolico-de-3000-megavatios>
- Piura: Detectan presunto perjuicio económico por S/. 21 millones (2014, 05 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/piura/piura-detectan-presunto-perjuicio-economico-s21-millones-noticia-1776411>
- Piura: Gobierno admite que Qaliwarma solo llega al 10% de escolares (2014, 18 de mayo). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/politica/piura-gobierno-admite-que-qaliwarma-solo-llega-al-10-escolares-2183845>
- Piura: Impulsarán Aypate como atractivo turístico en Ayabaca. (2012, 12 de diciembre). *Radio Programas del Perú*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2012-12-12-piura-impulsaran-aypate-como-atractivo-turistico-en-ayabaca-noticia_548554.html
- Piura: inspeccionan zona para proyecto de represa Vilcazán. (2015, 25 de septiembre). *RPP Noticias*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2014-09-25-piura-inspeccionan-zona-para-proyecto-de-represa-vilcazan-noticia_728747.html
- Piura: Los humedales de Sechura y su gran diversidad. (2012, 04 de mayo). *Radio Programas del Perú*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2012-05-04-piura-los-humedales-de-sechura-y-su-gran-biodiversidad-noticia_478463.html
- Piura: presidente Humala inauguran obras en aeropuerto de Talara. (2014, 24 de octubre). *RPP*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2014-10-24-piura-presidente-humala-inauguran-obras-en-aeropuerto-de-talara-noticia_736612.html

Porter, M. (2012). *La ventaja competitiva de las naciones. Ser Competitivo* (pp. 219-263).

Deusto, España: Harvard Business Press.

Pricewaterhouse & Coopers. (2013). *Industria Minera 2013. Guía de negocios en el Perú*.

Recuperado de <http://www.pwc.com/pe/es/doing-business/assets/pwc-doing-business-mining-espanol.pdf>

Produce aplicará paquetes tecnológicos para cinco especies acuícolas. (2015, 11 de junio).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/produce-aplicara-paquetes-tecnologicos-cinco-especies-acuicolas-2134495>

Produce inaugura mañana moderno desembarcadero pesquero artesanal en Paita. (2015, 23 de

abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/produce-inaugura-manana-moderno-desembarcadero-pesquero-artesanal-paita-2129900>

ProExpansión. (2014). *Perú ¿país orgánico?*. Recuperado de

http://proexpansion.com/uploads/Informe_organicos_2__alta_.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD.(2013). *Informe sobre*

Desarrollo Humano Perú 2013. Recuperado de

<http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/INDH2013/01%20Sinopsis.pdf>

PROMPERU. (2008). *Perfil del Potencial Turista de Frontera – Ecuador*. Recuperado de

<http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2010/TurismoReceptivo/Demanda%20Potencial/Publicaci%C3%B3n%20PPT%20de%20Frontera%20-%20Ecuador.pdf>

PROMPERU. (2014a). Plan Operativo Institucional 2014. *Sector Productos Pesqueros*.

Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Plan%20Operativo%202014_pesca.pdf

PROMPERU. (2014b). Informe Anual 2014. *Desenvolvimiento Agroexportador*. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento%20del%20Comercio%20Exterior%20Pesquero%202014_vfinal.pdf

PROMPERU. (2014c). *Ministra Magali Silva anuncia que con campaña dirigida a viajeros chilenos y ecuatorianos impulsaremos turismo de frontera*. Recuperado de

http://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/1282014121912_769.pdf

Proyecto Especial de Irrigación e Hidroenergético del Alto Piura. (2015). *Beneficios*.

Recuperado de

<http://www.peihap.gob.pe/index.php?idmnu=2&pagina=beneficios&ico=2&per=0>

Pulso Perú: Se derrumba aprobación de Ollanta Humala y llega solo al 4% . (2015, 15 de Junio). *Peru 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/politica/ollanta-humala-se-derrumba-su-aprobacion-y-llega-solo-14-2220948>

Puerto de Paita dinamizará competitividad exportadora de Macro Región Norte (2014, 03 de octubre). *Mincetur*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/prensa/2014/noticia_198_2014.html

Realizan taller para informar sobre creación de CITE Acuícola en Sechura (2015, 7 de junio).

Dirección Regional de la Producción de Piura. Recuperado de

<http://drp.regionpiura.gob.pe/detalle.php?idpag=2&id=56&per=2015>

Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana. (2012).

Relación entre IDH e inversión en I+D cómo % de su PBI. Recuperado de

http://www.ricyt.org/biblioteca-sp-1864514149/doc_view/84-ec-2009-estado

Rodriguez, E. *Los mayores productores de tierras raras del mundo*. Recuperado de

<http://www.fierasdelaingenieria.com/los-mayores-productores-de-tierras-raras-del-mundo/>

- Rosado, R. (2014, 23 de julio). Crece el pesimismo sobre la economía entre los ejecutivos. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/crece-pesimismo-sobre-economia-entre-ejecutivos-noticia-1744926>
- Ruiz, W. (2013, 01 de julio). Roca fosfórica: insumo vital para la agricultura. *Diario El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-roca-fosforica-insumo-vital-para-agricultura-7381.aspx#.VRwH2vzF8gg>
- Saavedra, H. M. (2014, 21 de octubre). Nuevo modelo de RR.HH.: La gestión del talento debe ser responsabilidad de todas las áreas. *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/empleo-management/nuevo-modelo-rrhh-gestion-talento-responsabilidad-todas-areas-2111608>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) (2014). *Piura*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_PIURA.PDF
- Sociedad de Fomento Económico de Hamburgo. (2012). *Hamburgo y su zona metropolitana. Centro económico para Europa*. Recuperado de <http://www.hwf-hamburg.de/contentblob/3920870/data/standortbroschuere-hh-spanisch.pdf>
- Sondeo Ciudadano: Cultura política y agenda social en proceso electoral. (2014, 22 de setiembre). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/infografias/sondeo-ciudadano-cultura-politica-y-agenda-social-en-proceso-electoral-21-09-2014>
- Suclupe, A. (2015a, 25 de enero). PBI 2015: ¿Qué factores alentarán y frenarán la economía peruana este año? *Semana Económica*. Recuperado de: <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/152562-pbi-2015-que-factores-alentaran-y-frenaran-la-economia-peruana-este-ano/>

- Suclupe, A. (2015b, 23 de marzo). Caída del precio del petróleo: Las víctimas peruanas son las regiones productoras. *Semana económica* Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/156939-caida-del-precio-del-petroleo-las-victimas-peruanas-son-las-regiones-productoras/>
- Tafur, N. (2015, 17 de abril). Realizan V Festival Gastronómico de Piura. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/gastronomia/realizan-v-festival-gastronomico-de-piura-580773/>
- Tello, M. (2008). *Desarrollo Económico Local, Descentralización y Clústers: Teoría, Evidencia y Aplicaciones*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/6E1B5EADC9DB00B905257E1F00710BD5/\\$FILE/desarrollo-economico-local-descentralizacion.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/6E1B5EADC9DB00B905257E1F00710BD5/$FILE/desarrollo-economico-local-descentralizacion.pdf)
- Trigoso, M. (2014, 17 de noviembre). Neptunia desarrollará centro logístico en Paita en el 2015. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/neptunia-desarrollara-centro-logistico-paita-2015-2114106>
- Turismo interno en el norte creció a una tasa promedio de 10.4% al año. (2014, 31 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/turismo-interno-norte-crecio-tasa-promedio-104-al-ano-2093229>
- Vargas, J. (2014). *Tecnología de irradiación para la Agricultura y la alimentación con desarrollo agrario, seguridad alimentaria y agroexportación*. Instituto Peruano de Energía Nuclear. Recuperado de http://www.ipen.gob.pe/site/publicaciones/jueves_cientifico/2014/jc23-01-14.pdf
- Vega, E. (2014, 21 de mayo). El Perú pierde competitividad: cayó al puesto 50 en Ranking IMD. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-pierde-competitividad-cayo-al-puesto-50-ranking-imd-noticia-1731000>
- Vela, L. (2014). *Diagnóstico Estratégico del Sector Pesquero Peruano*. Recuperado de <http://web.ua.es/es/giecryal/documentos/pesca-peru.pdf?noCache=1396567782720>

Zapata, R. (2010). *La producción sostenible del café*. Recuperado de

http://www.expocafeperu.com/archivos/2012/Alternativas_de_produccion_Sostenible_de_Cafe_Reiles_Zapata_Comercio_y_Cia.pdf



Apéndice A: Infraestructura Vial del Perú al año 2012

Tabla 46

Infraestructura Vial según departamento, 2012

<i>Departamento</i>	Longitud Total	NACIONAL			DEPARTAMENTAL			VECINAL ¹		
		SUB TOTAL	Pavimentada	No Pavimentada	SUB- TOTAL	Pavimento	No Pavimentada	SUB- TOTAL	Pavimento	No Pavimentada
TOTAL	140,211.39	24,132.44	14,747.76	9,384.68	24,235.12	2,339.71	21,895.41	91,843.83	1,611.10	90,232.73
Amazonas	3,182.66	851.07	442.56	408.51	601.06	31.28	569.78	1,730.53	0.00	1,730.53
Ancash	9,817.66	1,589.90	932.38	657.52	1,511.47	215.05	1,296.42	6,716.29	82.50	6,633.79
Apurímac	7,110.90	1,108.56	596.73	511.83	1,325.98	0.00	1,325.98	4,676.36	5.49	4,670.87
Arequipa	8,239.50	958.43	958.43		1,639.57	510.31	1,129.26	5,641.50	223.59	5,417.91
Ayacucho	10,174.39	1,776.08	465.18	1,310.90	1,812.53	0.00	1,812.53	6,585.78	15.10	6,570.68
Cajamarca	9,120.08	1,738.64	941.67	796.97	594.09	31.85	562.24	6,787.35	12.82	6,774.53
Callao	64.94	13.10	13.10	0.00	51.84	51.84	0.00	0.00	0.00	0.00
Cusco	13,184.26	1,821.48	1,050.86	770.62	2,646.78	84.16	2,562.62	8,716.00	47.19	8,668.81
Huancavelica	7,734.28	1,444.14	512.84	931.30	1,400.56	0.00	1,400.56	4,889.58	0.00	4,889.58
Huánuco	5,102.60	989.91	553.32	436.59	712.94	15.98	696.96	3,399.75	4.20	3,395.55
Ica	3,386.36	663.20	571.61	91.59	721.21	48.94	672.27	2,001.95	80.25	1,921.70
Junín	9,491.01	1,313.78	917.06	396.72	895.00	14.58	880.42	7,282.23	231.60	7,050.63
La Libertad	7,483.51	1,243.95	524.37	719.58	1,740.88	108.99	1,631.89	4,498.68	164.44	4,334.24
Lambayeque	3,005.31	467.63	410.48	57.15	523.95	212.04	311.91	2,013.73	27.55	1,986.18
Lima	7,503.42	1,450.43	1,054.02	396.41	1,812.23	124.70	1,687.53	4,240.76	180.53	4,060.23
Loreto	961.46	87.89	43.09	44.80	436.69	108.56	328.13	436.88	19.08	417.80
Madre de Dios	1,994.91	399.28	397.85	1.43	179.63	2.49	177.14	1,416.00	5.07	1,410.93
Moquegua	2,593.44	475.75	440.75	35.00	885.72	68.85	816.87	1,231.97	98.22	1,133.75
Pasco	3,301.62	564.87	249.02	315.85	610.70	34.43	576.27	2,126.05	0.00	2,126.05
Piura	6,098.06	1,374.29	936.03	438.26	844.38	244.66	599.72	3,879.39	185.54	3,693.85
Puno	10,840.45	1,900.55	1,327.79	572.76	1,791.31	93.32	1,697.99	7,148.59	46.41	7,102.18
San Martín	4,619.33	848.08	594.69	253.39	492.49	178.65	313.84	3,278.76	14.82	3,263.94
Tacna	2,530.73	632.59	454.68	177.91	512.17	85.00	427.17	1,385.97	151.55	1,234.42
Tumbes	885.89	138.15	138.15	0.00	277.89	74.03	203.86	469.85	5.95	463.90
Ucayali	1,784.62	280.69	221.10	59.59	214.05	0.00	214.05	1,289.88	9.20	1,280.68

Nota. Tomado de “Estudio de medición de la Red Vial Nacional,” por Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2011.

Apéndice B: Movimiento de Carga en los Terminales Portuarios de Uso Público

Tabla 47

Reporte movimiento de carga en los Terminales Portuarios de uso público, periodo enero a diciembre 2014/2013

Puertos y Terminales	TEU (ene -dic 14)	Contenedores		Mercancía no contenedorizada (TM)	Gráneles sólidos		Gráneles Líquidos (TM)	Carga Rodante (TM)	Total TM (2014)	Total TEUS (2013)	Total TM (2013)	% Variación TEUS (2014/2013)	% Variación TM (2014/2013)
		Unidades (ene-dic 14)	TM (ene-dic 14)		Minerales (TM)	Otros (TM)							
Total general	2,221,991	1,396,225	21,362,221	3,225,201	4,384,447	9,912,925	3,062,281	356,648	42,303,722	2,044,264	39,391,980	8.70	7.50
Puertos de alcance nacional													
Total	2,221,991	1,396,225	21,362,221	3,212,753	4,384,447	9,912,925	3,061,671	356,648	42,290,663	2,044,264	39,324,730	8.70	7.50
Marítimo	2,221,957	1,396,202	21,362,221	2,688,186	4,384,448	9,912,924	3,061,664	354,322	41,763,765	2,044,240	38,822,061	8.70	7.50
Paita	204,555	115,676	1,334,095	115,957	0	240,747	44,554	0	1,735,354	169,662	1,531,037	20.60	13.30
Salaverry	415	405	2,470	24,007	335,786	2,254,267	37,639	0	2,654,169	34	2,294,544	0.00	15.70
Callao	1,992,473	1,264,655	19,801,342	1,824,593	2,517,320	4,523,804	2,819,364	344,776	31,831,198	1,855,019	29,786,806	7.40	6.90
APM Terminals	518,729	332,790	4,483,247	1,824,534	906,699	4,523,804	2,819,364	344,776	14,902,424	509,660	15,868,922	1.80	-6.10
DP World Callao	1,473,744	931,865	15,318,095	59	0	0	0	0	15,318,153	1,345,359	13,917,884	9.50	10.10
Transportadora Callao	0	0	0	0	1,610,621	0	0	0	1,610,621	0	0	0.00	0.00
General San Martín/Paracas	0	0	176	231,136	262,954	1,190,619	2,366	698	1,687,949	42	1,275,762	0.00	32.30
Matarani	20,677	12,727	188,972	400,718	1,268,388	1,379,048	155,622	8,848	3,401,596	15,391	3,499,040	34.30	-2.80
Ilo	2,563	1,987	26,106	88,102	0	324,439	2,119	0	440,766	1,900	415,898	34.90	6.00
MASP Arica	1,274	752	9,060	3,673	0	0	0	0	12,733	2,192	18,974	41.00	-32.90

Nota. Tomado de “Movimiento de carga en los terminales portuarios de uso público,” por Autoridad Portuaria Nacional, 2015.

Apéndice C: Organigrama actual del Gobierno Regional de Piura

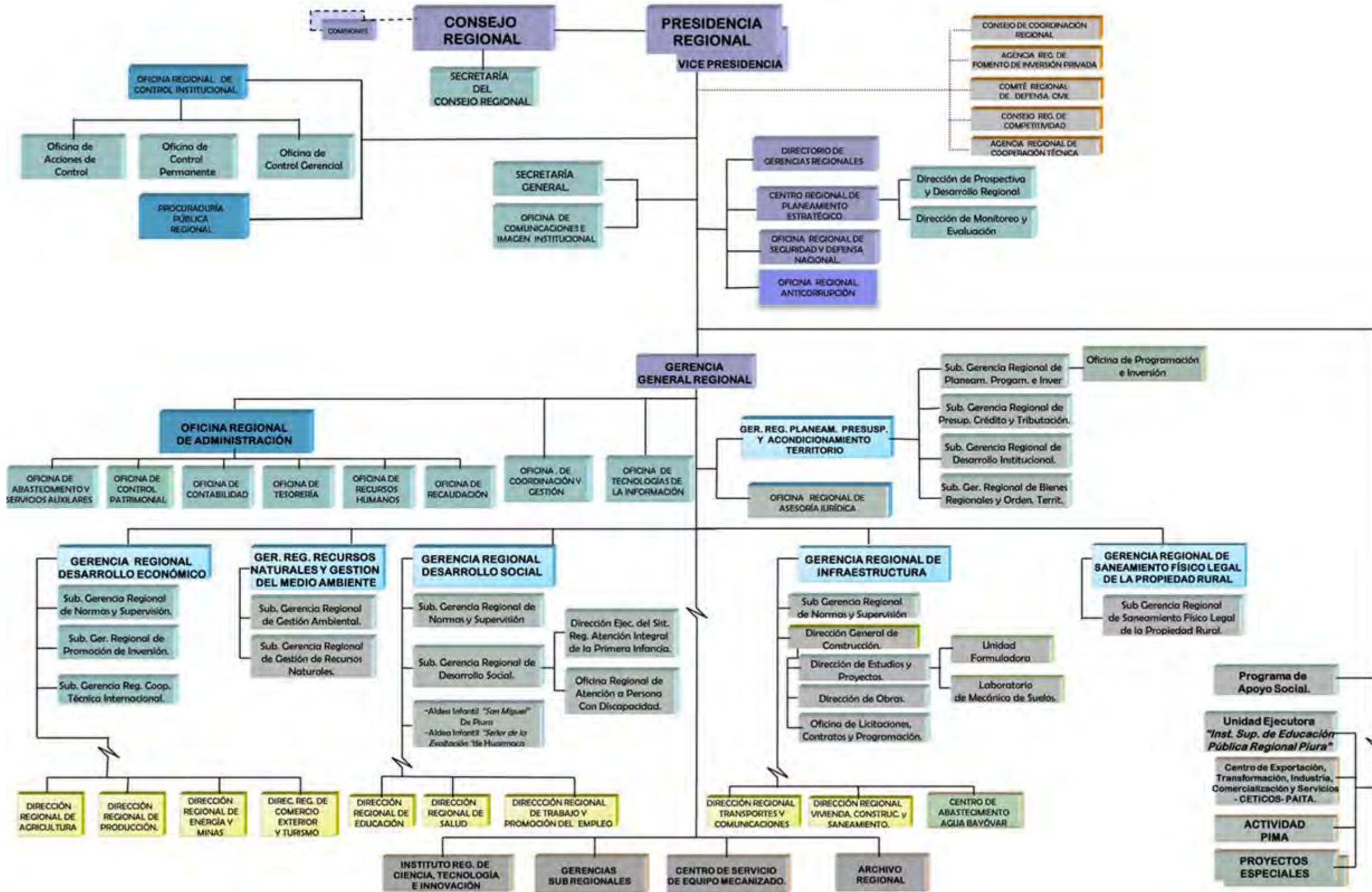


Figura 16. Organigrama de la región Piura
Tomado de "Información institucional," por el Gobierno Regional de Piura, 2015

