

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



**Planeamiento Estratégico para la Provincia de Piura**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Sandra Diana Cóndor Tanta**

**Emérito Gustavo Fernández Essenwanger**

**Jorge Enrique Mejía García**

**Sandra Evelyn Minaya Serna**

**Asesor: Rubén Guevara**

**Surco, junio de 2017**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El Dr. Rubén Guevara, nuestro asesor, por el permanente asesoramiento brindado, por su guía y el interés en lograr concretar nuestras ideas para la consecución de la presente tesis, que nos motivó a investigar de manera dedicada y aportar a la provincia de Piura.

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





## Dedicatorias

A mi padre, quien en vida me apoyó y alentó para continuar con este gran reto y realizarme profesionalmente.

Sandra Cóndor Tanta

A Dios quien siempre guía mi camino, a mi esposa Helen y a mi hija Kathryn, quienes me dieron las fuerzas para continuar y culminar mis estudios, lograr crecer profesionalmente y en conocimiento.

Emérito Fernández Essenwanger

A mi madre, quien descansa en paz y siempre me ofreció su apoyo incondicional, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien. También a mi esposa e hija, que por su apoyo y tolerancia me ayudaron a lograr este objetivo académico.

Jorge Mejía García

A mis padres y abuelos, quienes me inculcaron con su ejemplo la importancia del aprendizaje constante para construir una sociedad más igualitaria.

Sandra Minaya Serna

## Resumen Ejecutivo

Este planeamiento estratégico para la provincia de Piura (2016-2026) se elaboró siguiendo la metodología del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico de D'Alessio (2015). La provincia de Piura, ubicada en la región del mismo nombre, en el norte del Perú, presenta debilidades: alta informalidad en sus unidades empresariales y un gobierno sin apoyo de la población. Estas debilidades se confrontan con fortalezas como gran cantidad de recursos naturales, y producción de energía para soportar el crecimiento de la manufactura y el turismo. Piura puede desarrollar ventajas competitivas en función de la consolidación de la provincia como destino turístico, al combinar atractivos naturales con infraestructura hotelera, y de la alta importancia que tiene el sector manufacturero a nivel nacional, con productos de valor agregado a partir de insumos agrícolas y pesqueros. Adicionalmente, se ha encontrado que la gestión en el uso del canon minero y el aporte de los hidrocarburos constituyen un factor generador de beneficio social para los ciudadanos. También, existe la unión de la sociedad civil para lograr objetivos comunes a través de distintas asociaciones. Así, debe hacer uso de sus fortalezas, especialmente de sus atractivos naturales, junto con la producción energética y los sistemas de riego que posee. Con la implementación de este plan estratégico se lograrán grandes cambios en un periodo de 10 años: el aumento en el valor agregado bruto, la creación de empleos formales y el aumento del Índice de Desarrollo Humano. Piura se ubicará entre las primeras del país por su competitividad, reduciendo la pobreza, elevando el nivel educativo de su población y, en general, incrementando el acceso a los servicios básicos (agua potable y red de saneamiento). Todo esto se realizará de forma socialmente responsable, preservando los recursos naturales para las futuras generaciones.

## **Abstract**

This is a strategic planning that has been developed following the methodology of Strategic Process designed by D'Alessio (2015). It aims to Piura province, covering the period 2016 to 2026. This province is located in the region of the same name, in northern Peru. This region has weaknesses such as high informality in their business units and a government that does not have the support of the population, which are confronted with strengths and wealth of natural resources and energy production to support the growth of manufacturing and tourism. The province has the potential to develop competitive advantages, based on four factors, such as the consolidation of the province as a tourist destination, combining natural attractions with hotel infrastructure and the high importance of the manufacturing sector at national level, with products of Value added from agricultural and fishery inputs. Additionally, it has been found that management in the use of mining canon and the contribution of hydrocarbons is a factor generating social benefit for citizens. While there is the union of civil society to achieve common goals, through various associations. Through the implementation of this strategic plan, great changes will be achieved over a 10-year period, such as the increase in gross value added, the creation of formal jobs and the increase in the Human Development Index. The province will be among the first in the country, in terms of competitiveness, reducing poverty, raising the educational level of its population and in general increasing access to basic services such as potable water and sanitation network. All this in a socially responsible way, preserving natural resources for future generations.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Provincia de Piura .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	8
<b>Capítulo II: Antecedentes Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Visión.....	10
2.3 Misión.....	11
2.4 Valores.....	12
2.5 Código de Ética.....	12
2.6 Conclusiones.....	13
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>14</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones .....	14
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	14
3.1.2 Potencial nacional .....	16
3.1.3 Principios cardinales .....	23
3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Piura .....	25
3.2 Análisis Competitivo del País.....	25
3.2.1 Condiciones de los factores .....	26
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	27
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	29
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	29

3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Piura .....	29
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	30
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamental y legal (P) .....	30
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	33
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	35
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	38
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	40
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	41
3.5 La Provincia de Piura y sus Competidores .....	42
3.6 La Provincia de Piura y sus Referentes .....	44
3.7 Matriz Perfil competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	47
3.8 Conclusiones.....	48
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>50</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	50
4.1.1 Administración y gerencia .....	50
4.1.2 Marketing y ventas.....	53
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	58
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	65
4.1.5 Recursos humanos .....	68
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	73
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo .....	75
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	76
4.3 Conclusiones.....	77
<b>Capítulo V: Intereses de la Provincia de Piura y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>79</b>
5.1 Intereses de la Provincia de Piura.....	79

5.2 Potencial de la Provincia de Piura .....	80
5.3 Matriz de Intereses de la Provincia de Piura (MIO) .....	80
5.4 Objetivos de Largo Plazo.....	80
5.5 Conclusiones.....	85
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>86</b>
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	86
6.2 Matriz de Evaluación Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) .....	86
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	89
6.4 Matriz Interna-Externa (IE) .....	91
6.5 Matriz Gran Estrategia (GE).....	91
6.6 Matriz de Decisión Estratégica .....	94
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE).....	94
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	97
6.9 Matriz Ética .....	97
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	98
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo .....	100
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	100
6.13 Conclusiones.....	102
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>104</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	104
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo.....	111
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	111
7.4 Estructura de la Provincia de Piura.....	114
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	114
7.6 Recursos Humanos .....	117

7.7 Gestión del Cambio .....	118
7.8 Conclusiones.....	119
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>120</b>
8.1 Perspectivas de Control .....	120
8.1.1 Perspectiva de aprendizaje.....	120
8.1.2 Perspectiva de procesos .....	120
8.1.3 Perspectiva del cliente.....	121
8.1.4 Perspectiva financiera .....	121
8.2 Tablero de Control Balanceado .....	121
8.3 Conclusiones.....	121
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Piura .....</b>	<b>123</b>
9.1 Sector Privado de la Provincia de Piura .....	123
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Piura .....	125
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Piura ....	126
9.4 Conclusiones.....	126
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>127</b>
10.1 Plan Estratégico Integral.....	127
10.2 Conclusiones.....	127
10.3 Recomendaciones .....	131
10.4 Situación Futura.....	131
<b>Referencias.....</b>	<b>133</b>
<b>Apéndice A: Distritos de la Provincia de Piura.....</b>	<b>142</b>
<b>Apéndice B: Misión, Visión, Valores y Código de Ética de los Distritos de la</b>	
<b>Provincia de Piura.....</b>	<b>151</b>
<b>Apéndice C: Entrevista a Antonio Arce.....</b>	<b>165</b>

### Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Valor Agregado Bruto de la Región Piura, Año 2015</i> .....	3
Tabla 2.	<i>Población y Tasa de Crecimiento en el Perú, en Miles de Habitantes</i> .....	6
Tabla 3.	<i>Número de Habitantes por Distritos de la Provincia de Piura, Año 2015</i> .....	7
Tabla 4.	<i>Evaluación de la Misión Actual de la Provincia de Piura</i> .....	11
Tabla 5.	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	16
Tabla 6.	<i>Población del Perú, en Habitantes</i> .....	17
Tabla 7.	<i>Presupuestos Nacionales para Defensa, en US\$</i> .....	23
Tabla 8.	<i>Factores de Competitividad del Perú, Año 2015 y 2016</i> .....	27
Tabla 9.	<i>Crédito al Sector Público y Privado en el Perú, en Millones de Nuevos Soles</i> ..	30
Tabla 10.	<i>PBI del Perú, según Actividad Económica, Año 2015</i> .....	34
Tabla 11.	<i>Evaluación del Ambiente Macroeconómico en el Perú</i> .....	35
Tabla 12.	<i>Tasa de Desempleo a Nivel Nacional, en Porcentaje</i> .....	36
Tabla 13.	<i>Lugar de Conexión a Internet de la Población Nacional, en Porcentaje</i> .....	39
Tabla 14.	<i>Superficie de Bosques Naturales o Tropicales en Perú, en Hectáreas</i> .....	40
Tabla 15.	<i>MEFE de la Provincia de Piura</i> .....	41
Tabla 16.	<i>Matriz de Perfil Competitivo de la Provincia de Piura</i> .....	47
Tabla 17.	<i>Matriz de Perfil Referencial de la Provincia de Piura</i> .....	48
Tabla 18.	<i>Estructura Empresarial de la Provincia de Piura</i> .....	53
Tabla 19.	<i>Ingreso Total Recaudado por el Servicio de Administración Tributaria de la Provincia de Piura, en Soles</i> .....	55
Tabla 20.	<i>Principales Productos Agrícolas de la Provincia de Piura</i> .....	56
Tabla 21.	<i>Exportaciones de Plátanos en Miles de US\$</i> .....	57
Tabla 22.	<i>Exportaciones de Dátiles, Piña, Palta, Guayaba y Mango en Miles de US\$</i> .....	57
Tabla 23.	<i>Redes Viales por Tipo de Superficie</i> .....	58



Tabla 24.	<i>Movimiento General de Pasajeros en Aeropuertos, en Pasajeros</i> .....	59
Tabla 25.	<i>Oferta Hotelera a Diciembre 2012</i> .....	62
Tabla 26.	<i>Cifras de Producción de la Pesquería en la Región Piura, en TM</i> .....	63
Tabla 27.	<i>Indicadores de Empleo en la Región Piura</i> .....	64
Tabla 28.	<i>Consolidado de la Ejecución Presupuestaria en la Provincia Piura, Año 2014</i> .....	65
Tabla 29.	<i>Créditos y Depósitos del Sistema Financiero en la Región Piura, en Miles de Soles</i> .....	67
Tabla 30.	<i>Indicadores del Sector Financiero en Piura</i> .....	68
Tabla 31.	<i>Índices de Desarrollo Humano, Perú 2013</i> .....	69
Tabla 32.	<i>Matrícula en el Sistema Educativo de la Provincia de Piura, por Tipo de Gestión, Año 2014</i> .....	70
Tabla 33.	<i>Número de Docentes en la Provincia de Piura, Año 2014</i> .....	71
Tabla 34.	<i>Evolución en la Cantidad de Hospitales, Puestos y Centros de Salud, en la Región Piura</i> .....	73
Tabla 35.	<i>MEFI de la Provincia de Piura</i> .....	77
Tabla 36.	<i>Matriz de Intereses de la Provincia de Piura</i> .....	82
Tabla 37.	<i>Alineación de la Visión con los Intereses Organizacionales y los OLP</i> .....	83
Tabla 38.	<i>Matriz FODA de la Provincia de Piura</i> .....	87
Tabla 39.	<i>Matriz PEYEA de la Provincia de Piura</i> .....	88
Tabla 40.	<i>Matriz de Decisión Estratégica para la Provincia de Piura</i> .....	95
Tabla 41.	<i>MCPE para la Provincia de Piura</i> .....	96
Tabla 42.	<i>Matriz de Rumelt para la Provincia de Piura</i> .....	97
Tabla 43.	<i>Matriz de Ética para la Provincia de Piura</i> .....	99
Tabla 44.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo de la Provincia de Piura</i> ...101	

Tabla 45.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Provincia de Piura</i> .....	102
Tabla 46.	<i>Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Piura</i> .....	112
Tabla 47.	<i>Políticas Asociadas con cada Estrategia de la Provincia de Piura</i> .....	113
Tabla 48.	<i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Piura</i> .....	122
Tabla 49.	<i>Plan Estratégico Integral de la Provincia de Piura</i> .....	128
Tabla 50.	<i>Situación Actual y Futura de la Provincia de Piura</i> .....	132



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Contribución de cada región al PBI, año 2014, en porcentaje.....	2
<i>Figura 2.</i>	Ranking de la región Piura en los pilares del Índice de Competitividad Regional.....	4
<i>Figura 3.</i>	Mapa político del Perú.....	5
<i>Figura 4.</i>	Mapa de la provincia de Piura y sus distritos.....	5
<i>Figura 5.</i>	Mapa del Índice de Progreso Social en el Perú.....	8
<i>Figura 6.</i>	Políticas del Estado peruano.....	15
<i>Figura 7.</i>	Ubicación de Perú en el mapa del mundo.....	19
<i>Figura 8.</i>	Variación porcentual del PBI anual, 2006-2015.....	20
<i>Figura 9.</i>	Posición competitiva del Perú, 2012-2016.....	26
<i>Figura 10.</i>	Variación porcentual anual de variables asociadas a demanda, consumo e inversión en Perú, 2006 a 2015.....	28
<i>Figura 11.</i>	Facilidad para hacer negocios en Perú.....	31
<i>Figura 12.</i>	Distribución de los vacacionistas nacionales por edad.....	37
<i>Figura 13.</i>	Nivel académico de los vacacionistas nacionales, en porcentaje.....	37
<i>Figura 14.</i>	Uso de cabinas de Internet en la población de seis años y más, en porcentaje... ..	39
<i>Figura 15.</i>	Provincias y distritos de la región Piura.....	43
<i>Figura 16.</i>	Estructura organizacional de la Municipalidad Provincial de Piura.....	51
<i>Figura 17.</i>	Producción de los principales productos agrícolas de la región Piura, en toneladas métricas.....	62
<i>Figura 18.</i>	Transferencia de recursos, según la fuente, año 2014.....	66
<i>Figura 19.</i>	Evolución del Índice de Desarrollo Humano de la región y la provincia de Piura.....	70

<i>Figura 20.</i> Situación de la población de la provincia de Piura con seis o más años de edad.....	71
<i>Figura 21.</i> Recursos humanos nombrados en el área de la salud de la provincia de Piura...	72
<i>Figura 22.</i> Posición estratégica de la provincia de Piura.....	89
<i>Figura 23.</i> Matriz BCG para la provincia de Piura.....	90
<i>Figura 24.</i> Matriz Interna-Externa de la provincia de Piura.....	92
<i>Figura 25.</i> Matriz Gran Estrategia para la provincia de Piura.....	94
<i>Figura 26.</i> Estructura organizacional diseñada para la provincia de Piura.....	115
<i>Figura A1.</i> Mapa del distrito de Castilla.....	143
<i>Figura A2.</i> Mapa del distrito de Catacaos.....	144
<i>Figura A3.</i> Mapa del distrito de Cura Mori.....	144
<i>Figura A4.</i> Mapa del distrito de El Tallán.....	145
<i>Figura A5.</i> Mapa del distrito de La Arena.....	146
<i>Figura A6.</i> Mapa del distrito de La Unión.....	147
<i>Figura A7.</i> Mapa del distrito de Las Lomas.....	148
<i>Figura A8.</i> Mapa del distrito de Tambogrande.....	150

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

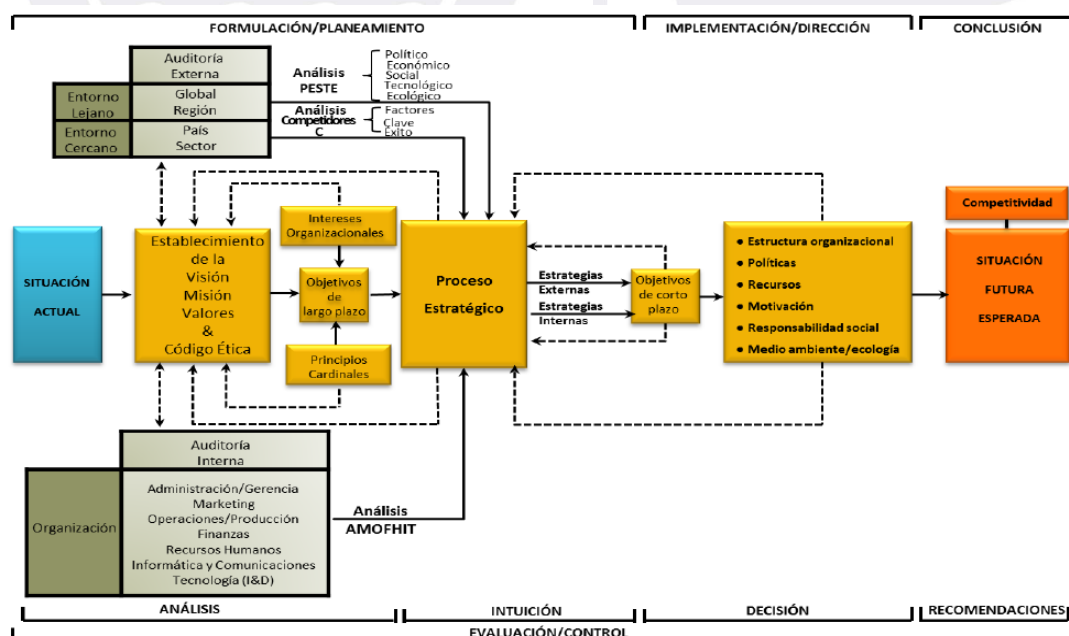


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

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



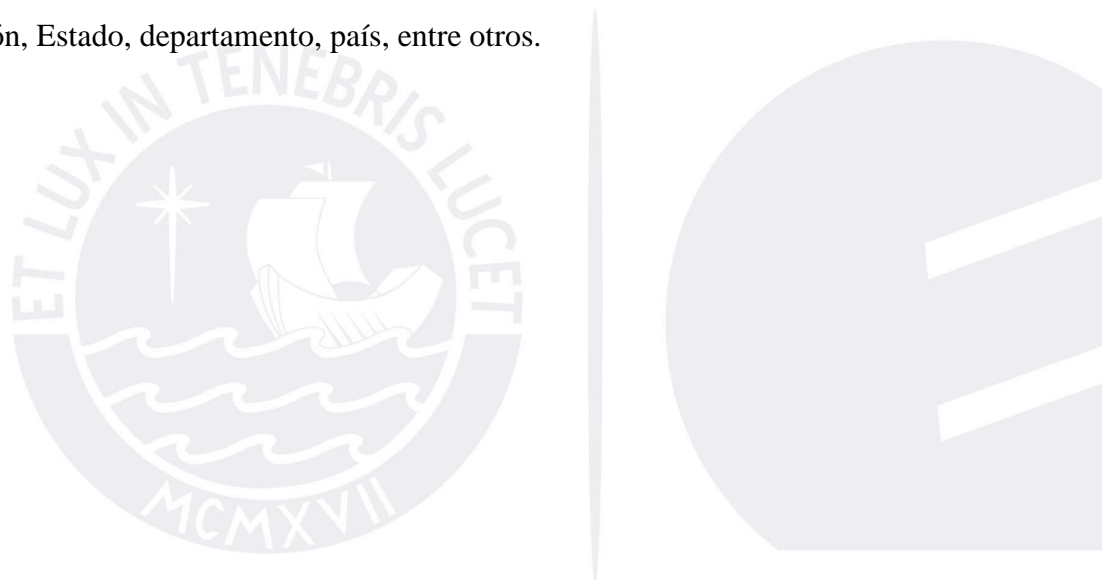
Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar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

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

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



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



## Capítulo I: Situación General de la Provincia de Piura

En este primer capítulo se presenta la situación general de la provincia de Piura, iniciando con la posición que tiene el Perú en el mundo y su crecimiento económico, para presentar el aporte que cada una de las regiones hace a la economía nacional. También se revisan datos de la región Piura para luego entrar a detallar información de la provincia con el mismo nombre. Es importante mencionar que se encontró como limitación que diversas cifras, estadísticas o índices no se calculan a nivel de provincia sino solamente para las regiones, por lo que la información se ha dejado a este nivel y más adelante se establecen metas para que la provincia de Piura contribuya a la mejora de su región.

### 1.1 Situación General

Perú se ha destacado frente a otros países en el mundo y en América Latina, como una de las economías de más rápido crecimiento. Según un análisis del Banco Mundial (2016), el Perú cuenta con un panorama muy favorable, con políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos, lo cual de manera combinada ha generado que se tenga un escenario de alto crecimiento. Es así, que el Producto Bruto Interno (PBI) ha aumentado a una tasa promedio de 5.9%, combinado con una inflación inferior a 2.9%. Mostrando capacidad de recuperación, porque después de una desaceleración en el año 2014, cuando el PBI creció en 2.4%, para el 2015 logró un incremento del 3.3%. Dentro del contexto económico nacional, la región Piura es el quinto contribuyente, ya que en el año 2014 aportó el 4.5% del PBI, como se observa, más adelante, en la Figura 1.

Según ADEX (2016), la región Piura tuvo un crecimiento económico de 67%, entre los años 2010 y 2014, razón por la cual es considerada un ejemplo para las otras regiones, ya que cuenta con una cartera exportadora diversificada. En el año 2015, las exportaciones de Piura sumaron US\$ 2,166 millones, lo que representó una caída de 27% con respecto al año anterior. Sin embargo, sus exportaciones no tradicionales tuvieron resultados positivos, con

un crecimiento de 14.6%, y un monto exportado de US\$ 650 millones, gracias al incremento de la demanda en el exterior de los mangos y plátanos de la región.

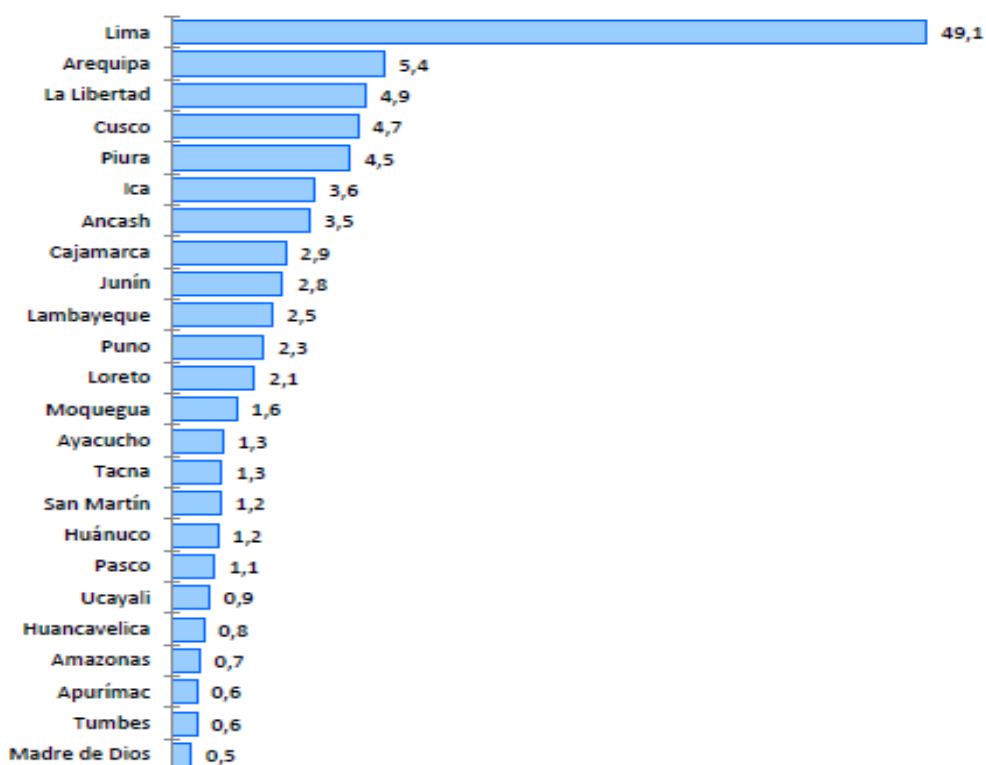


Figura 1. Contribución de cada región al PBI, año 2014, en porcentaje. Tomado de *Producto bruto interno por departamentos 2014* (p. 4), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c, Lima, Perú: Autor.

Los principales productos agrícolas de la región Piura son el arroz, algodón, maíz amarillo duro y mango, a los que le siguen la uva, el limón y la caña de azúcar. Esta producción se da porque la región cuenta con 244,000 hectáreas de tierras de alta calidad para el cultivo, contando también con la mayor infraestructura de riego en el Perú. En lo que respecta a la pesca, la región Piura representó el 28% de la captura nacional para el año 2015, extrayendo distintas especies entre las que destaca la pota. La tercera actividad en importancia es la minería y petróleo, con varios proyectos en desarrollo (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016a).

En la Tabla 1 se presenta el valor agregado bruto (VAB) de la región Piura, con un crecimiento del 5.0% entre los años 2008 y 2015. Otros servicios es el principal rubro, con el 20.1% del total, seguido por manufactura con el 14.9%. A esto le sigue comercio, que es el

14.1% y la extracción de petróleo, gas y minerales, con el 11.6%. Se confirma que la región tiene una economía diversificada, con amplio potencial para desarrollarse (BCRP, 2016a).

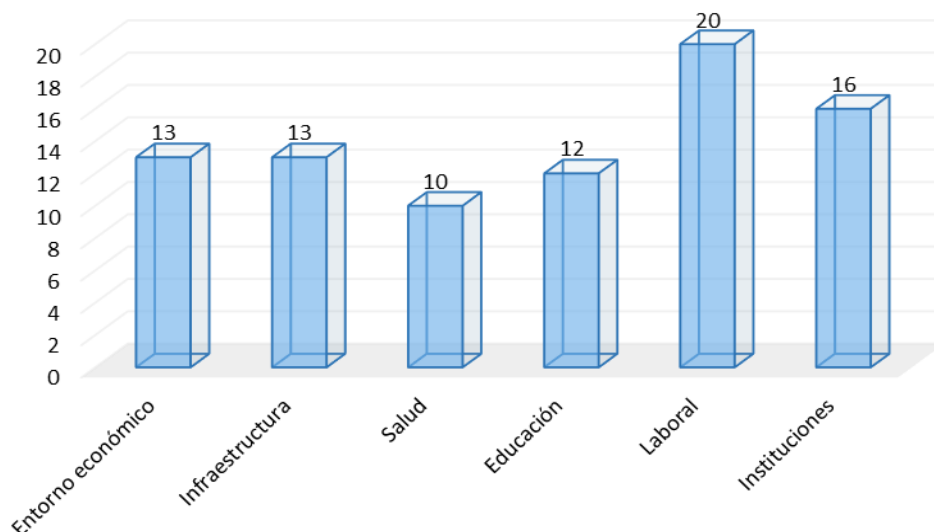
Tabla 1

*Valor Agregado Bruto de la Región Piura, Año 2015*

	Miles de soles	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2008-2015 %
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1,551,563	8.3	4.6
Pesca y acuicultura	496,531	2.7	4.7
Extracción de petróleo, gas y minerales	2,164,298	11.6	(0.1)
Manufactura	2,796,302	14.9	3.1
Electricidad, gas y agua	362,563	1.9	7.3
Construcción	1,497,112	8.0	11.0
Comercio	2,639,272	14.1	6.6
Transporte, almacén, correo y mensajería	1,344,847	7.2	6.4
Alojamiento y restaurantes	429,390	2.3	6.3
Telecom. y otros servicios de información	571,056	3.1	12.0
Administración pública y defensa	1,093,227	5.8	7.0
Otros servicios	3,760,589	20.1	5.6
Valor agregado bruto	18,706,750	100.0	5.0

*Nota.* Tomado de *Caracterización del departamento de Piura* (p. 2), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a, Lima, Perú: Autor.

La región Piura ocupó la posición 12 en el Índice de Competitividad Regional del año 2015, entre un total de 24 regiones evaluadas a nivel nacional. Al revisar los distintos pilares (ver Figura 2) se tiene la región tiene un resultado desfavorable en todos los aspectos, pero especialmente en el laboral, lo cual está asociado a que más del 80% de la población ocupada se desarrolla en el sector informal (INEI, 2016e). También se encontró que ocupa la posición 10 en el pilar de la salud, al contar con 1,023 habitantes por cada médico y 892 habitantes por enfermera (INEI, 2016e).



*Figura 2.* Ranking de la región Piura en los pilares del Índice de Competitividad Regional. Adaptado de “Índice de competitividad regional,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015 (<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>).

Piura se ubica al norte del Perú, como se aprecia en la Figura 3, limitando al norte con Tumbes y Ecuador, al este con Cajamarca, al oeste con el océano Pacífico y en el sur con Lambayeque. Esta región destaca a nivel nacional, por poseer una cartera diversificada de productos de exportación, lo cual le ha permitido el crecimiento de diversos sectores como la pesca, las agroexportaciones, el petróleo, y la minería no metálica, entre otros (ADEX, 2016).

La región Piura posee una superficie total de 35,892 km<sup>2</sup>, con lo cual ocupa el 3.1% del territorio peruano. Su capital es la ciudad de Piura, la misma que se encuentra ubicada la margen derecha del río del mismo nombre y políticamente está dividido en ocho provincias y 64 distritos (BCRP, 2016a). Estas ocho provincias son las siguientes: (a) Piura, (b) Ayabaca, Huancabamba, (c) Morropón, (d) Paita, (e) Sullana, (f) Talara, y (g) Sechura. A su vez, la provincia de Piura está integrada por 10 distritos, los cuales se presentan en la Figura 4: (a) Castilla, (b) Catacaos, (c) Cura Mori, (d) El Tallán, (e) La Arena, (f) La Unión, (g) Las Lomas, (h) Piura, (i) Tambogrande, y (j) Veintiséis de Octubre (Municipalidad Provincial de Piura, 2015a).



Figura 3. Mapa político del Perú. Tomado de “Mapa de Perú,” por Map Dictionary, 2015. (<http://subway.mapdictionary.com/mapa-de-peru-2/>).



Figura 4. Mapa de la provincia de Piura y sus distritos. Tomado de *Plan vial provincial participativo 2010-2019* (p. 28), por G. Chiroque, L. Córdova, M. Quinde, C. Ato y S. Dulanto, 2010, Piura, Perú: Provías Descentralizado.



En general, el clima de la provincia de Piura y sus distritos se caracterizan por ser secos y cálidos, con una temperatura promedio es de 24°C. Debido a su ubicación geográfica, el clima es sub-tropical, cálido y húmedo con garúa en la mayoría de los meses del año, esta particularidad se debe a la presencia de la Cordillera de los Andes y las corrientes marinas de Humboldt y El Niño. El río Piura recorre los distritos de esta provincia, además de también pasar por la ciudad del mismo nombre (Chiroque et al., 2010).

Según estimaciones del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI, 2016b), la población del país alcanzaba los 31'151,643 habitantes para mediados del año 2015 y para el 2021 se estima que llegarán a haber 33'149'000 personas, como se observa en la Tabla 2. La región Piura tiene 1'415,618 habitantes, lo que representa el 5.9% del total nacional, lo que la convierte en la tercera región más poblada del país, luego de Lima y La Libertad (BCRP, 2016a).

Tabla 2

*Población y Tasa de Crecimiento en el Perú, en Miles de Habitantes*

Año	Población	Período	Tasa de crecimiento promedio por periodo %
1940	7,023		
1961	10,420	1940-1961	1.90
1972	14,122	1961-1972	2.80
1981	17,762	1972-1981	2.60
1993	22,639	1981-1993	2.00
2007	28,221	1993-2007	1.60
2011	29,798	2007-2011	1.10
2021	33,149	2011-2021	1.10
2050	40,111	2021-2050	0.66 para 2050: 0.33

*Nota.* Adaptado de Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050 (p. 47), por D. Ferrando, L. Meza, E. Dávila, y B. Orjeda, 2001, Lima, Perú: INEI.

En el caso de la provincia de Piura, esta se encuentra entre las provincias de su región con mayor población, al tener 617,918 habitantes, lo que equivale al 43.65% de la región (ver

Tabla 3). El distrito más poblado es Piura, la capital de la provincia y de la región, con el 24.8% de los habitantes, a lo que le sigue el colindante Castilla, donde vive el 23.2% de los habitantes.

Tabla 3

*Número de Habitantes por Distritos de la Provincia de Piura, Año 2015*

Distrito	Población	%
Piura	153,544	24.8
Castilla	143,203	23.2
Catacaos	72,863	11.8
Cura Mori	18,639	3.0
El Tallán	5,463	0.9
La Arena	37,607	6.1
La Unión	40,613	6.6
Las Lomas	26,900	4.4
Tambogrande	119,086	19.3
Total de la provincia	617,918	100.0

*Nota.* Tomado de “Población 2000 al 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>).

En relación con el Índice de Progreso Social, se aprecia en la Figura 5 que Piura está en el nivel medio bajo, al igual que otras siete regiones del país. También se observa que no hay ninguna región que obtenga la calificación de alto o muy alto. Al analizar en detalle los resultados de Piura se encuentra que en los tres pilares ha obtenido los siguientes resultados: (a) en necesidades básicas humanas, tiene la posición 10 con un puntaje de 61.69, por lo que se ubica en el nivel medio bajo, con una baja calificación en lo que se refiere a agua y saneamiento; (b) en fundamentos del bienestar, tiene la posición 13, ubicándose en el nivel bajo, con 54.13, con grandes deficiencias en acceso a información y telecomunicaciones, así como en la sustentabilidad del ecosistema; y (c) el puesto ocho en la dimensión oportunidades, con un puntaje medio alto de 55.01, mostrando debilidad en el acceso a educación superior.





Figura 5. Mapa del Índice de Progreso Social en el Perú. Tomado de *Índice de progreso social regional Perú 2016* (p. 6), por F. A. D'Alessio et al., 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

Estos datos indican que aún persisten diferentes brechas que cubrir, a fin de que Piura se pueda convertir en una región desarrollada, con una capital que sea una ciudad inteligente. Así, la falta de la seguridad ciudadana es uno de los principales problemas que la ciudadanía enfrenta. Ante lo cual, el 71.2% de la población percibe que el crimen y la delincuencia en general se ha incrementado, mientras que un 53% considera que no se siente nada seguro en las calles de Piura, tampoco en los mercados ni parques (“La inseguridad,” 2016).

## 1.2 Conclusiones

La provincia de Piura, y en general la región, posee potencial de desarrollo económico, siempre que logre generar mayor interés en los inversionistas privados. Tiene una economía diversificada en sectores como agroexportación, turismo, energético, entre otros; los cuales atraen en la actualidad la mayoría de los recursos productivos. Las tierras de

cultivo de la provincia en sus distritos son en parte solo aprovechadas para cultivos tradicionales, debido a que no existe una estrategia que permita potenciar los recursos que posee, dando como resultado pérdidas y malas inversiones en esta zona del país. Además, como parte de las mejoras a implementar en la provincia de Piura, se debe trabajar en las tres dimensiones del Índice de Progreso Social: (a) necesidades básicas humanas, (b) fundamentos del bienestar, y (c) oportunidades (D'Alessio et al., 2016).



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

### 2.1 Antecedentes

Según D'Alessio (2015), la administración estratégica utiliza el proceso estratégico para generar estrategias que enrumben a la organización hacia un futuro anhelado en un largo plazo. Partiendo de esta premisa y del desarrollo global de los mercados y de la competitividad, es necesario desarrollar planes estratégicos a largo plazo, que permitan al Perú, a sus regiones y provincias estar a la altura de esta situación y poder aprovechar las oportunidades que surjan.

### 2.2 Visión

La visión que la Municipalidad Provincial de Piura tiene para la provincia es la siguiente:

La Municipalidad Provincial de Piura al 2014, aplica una gestión moderna, eficiente y participativa, con creciente igualdad de oportunidades, sistema distrital democrático, institucionalidad participativa, ámbitos urbano y rural articulados, con hombres y mujeres emprendedoras y ciudades abiertas, seguras, sostenibles, ordenadas, modernas y lindas. (Municipalidad Provincial de Piura, 2015c, párr. 2)

Teniendo en cuenta que la visión es la definición deseada del futuro y con la cual se responde a la pregunta ¿qué se quiere llegar a ser? (D'Alessio, 2015), se ha creado una visión más amplia, que no tenga un enfoque institucional sino para todos los actores que hacen vida en la provincia de Piura. La nueva visión que se propone para la provincia de Piura es la siguiente:

Piura al 2026 será una provincia con un desarrollo económico diversificado, con altos niveles de productividad, ambientalmente sostenible, con altos niveles de calidad de vida, un excelente ambiente de negocios que atraiga la inversión privada, mediante la transferencia de tecnología y el respeto a las características inéditas de sus pueblos.

## 2.3 Misión

La misión que la provincia de Piura tiene en la actualidad enuncia “gobernar, conducir y liderar el desarrollo de la provincia, gestionando y promoviendo el desarrollo sostenible, integral y el bienestar humano, mediante acciones de concertación institucional y de participación de la sociedad civil organizada” (Municipalidad Provincial de Piura, 2015c, párr. 1).

Al respecto, D’Alessio (2015) señaló que la misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada, siendo el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. Por lo que en la Tabla 4 se comprueba que esta misión con la que actualmente se cuenta no cumple con los lineamientos dados por D’Alessio (2015).

Tabla 4

### *Evaluación de la Misión Actual de la Provincia de Piura*

Cráterios	Misión actual
1 Clientes - consumidores	No se menciona
2 Productos, bienes o servicios	Bienestar humano
3 Mercados	No se menciona
4 Tecnologías	No se menciona
5 Objetivos de la organización: Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Gobernar, conducir y liderar el desarrollo de la provincia
6 Filosofía de la organización	Desarrollo sostenible
7 Autoconcepto de la organización	No se menciona
8 Preocupación por la imagen pública	Concertación institucional
9 Preocupación por los empleados	Bienestar humano

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 62-63), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Dado lo anterior, es necesario crear una nueva misión para la provincia de Piura, que sí cumpla con los nuevos criterios. Es por ello que se propone la siguiente misión:

Gobernar, conducir y liderar el desarrollo de la provincia, gestionando y promoviendo un desarrollo sostenible, integral y el bienestar humano, mediante acciones de concertación institucional y de participación de la sociedad civil organizada mediante un trabajo coordinado entre los distintos actores donde se privilegie la educación, la salud, el agua y el saneamiento. Además, se potenciará el desarrollo económico empresarial a través de importantes actividades como la extracción de materias primas, la agroindustria o el turismo, las cuales permitirán atender a los consumidores de todo el Perú y los mercados extranjeros, con productos de alto valor agregado, incorporando tecnología, gracias a una filosofía integradora, de equidad y sostenibilidad que beneficie a la provincia de Piura.

## 2.4 Valores

Los valores que se plantean para la provincia de Piura se describen a continuación:

- **Honestidad:** Para obtener y mantener las relaciones con los clientes en base a la credibilidad y mantener una relación de confianza entre los colaboradores.
- **Competitividad:** Ser eficientes en los procesos industriales, agrícolas y comerciales.
- **Orientado al cliente:** Para mantener la eficiencia que permita la satisfacción de las necesidades del cliente y a precios competitivos.
- **Responsabilidad social:** Defensa y sostenibilidad del medio ambiente con un cumplimiento estricto de las normas ambientales.
- **Desarrollo social y humano:** Compromiso del desarrollo del talento humano y contribución del desarrollo de la región donde está ubicado.

## 2.5 Código de Ética

Según D'Alessio (2015), cada organización tiene la responsabilidad de crear un ambiente que fomente una correcta toma de decisiones a través de la institucionalización de la ética, lo cual significa aplicar e integrar los conceptos éticos a las acciones diarias.

Teniendo en cuenta esto y que la región está dirigida por el Gobierno Regional que es una entidad que ejerce una función pública. Piura impulsa la gestión por resultados sobre la base de prioridades a fin de otorgar una mayor autonomía en la toma de decisiones de sus respectivas unidades orgánicas con el debido respaldo ético y moral destinado a la cooperación del desarrollo de dicho distrito. El código de ética con la cual se regirá la provincia de Piura es el siguiente:

- Realizar sus actividades dentro del marco de la confianza y buena fe entre sus trabajadores, proveedores, clientes, los gobiernos y la comunidad vinculada.
- Respetar a los colaboradores, evitando la discriminación y respetando la diversidad con el fin de fomentar un trato igualitario y justo
- Garantizar instalaciones seguras, que ofrezcan condiciones óptimas para las operaciones que cumplan las reglas de seguridad orientados a minimizar riesgos
- Conscientes del impacto ambiental de todos los procesos que garanticen la sostenibilidad y reduzca los impactos ambientales en la zona de influencia; exigiendo a sus clientes y proveedores el mismo respeto y cumplimiento de normas medioambientales
- Acatar las reglas y normativas vigentes a todo nivel.

## **2.6 Conclusiones**

Según el análisis de la información que se ha presentado, la provincia de Piura busca promover la transformación productiva diversificada e institucional de cada una de sus localidades. Esto se logrará mediante un desarrollo articulado, tanto en el ámbito urbano como en el rural, promoviendo sectores como la agroindustria, el turismo y la extracción de materias primas, lo que incluye petróleo, gas y minerales. El objetivo final es dar a la ciudadanía condiciones que satisfagan sus necesidades básicas, con oportunidades de crecimiento, al garantizar aspectos como salud, educación y saneamiento.

### Capítulo III: Evaluación Externa

El análisis del entorno contempla la revisión de variables en distintos niveles, como global, continental y del país, para luego ver dentro de las regiones (D'Alessio, 2015). Dado que se busca orientar las actividades de la provincia de Piura hacia el futuro, es indispensable revisar el contexto actual, para identificar las oportunidades y amenazas que se tienen.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

La teoría tridimensional de las relaciones internacionales fue propuesta por Hartmann con el objetivo de considerar el análisis geoestratégico y económico del país dentro del contexto mundial. Esta revisión contempla tres dimensiones: (a) intereses nacionales, (b) factores del potencial nacional, y (c) principios cardinales (D'Alessio, 2015).

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

Son los intereses de todo el país y que el Estado busca conseguir para la obtención de algún beneficio o para protegerse de las acciones de otras naciones. Estos intereses pueden ser a la vez comunes si existe la posibilidad de acuerdos y alianzas; u opuestos si existe la poca probabilidad de llegar a un acuerdo. Referente a los intereses comunes, estos deben buscarse de manera agresiva, ya que permiten algún tipo de beneficio para la nación, mientras que los segundos deben ser descartados (D'Alessio, 2015).

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) identificó seis objetivos nacionales, con los cuales se definieron seis ejes estratégicos. Estos se definieron a partir información recopilada en talleres y con la identificación de las tendencias del entorno, lo cual permitió conocer las áreas donde se sitúan los problemas, así como las oportunidades que la realidad nacional ofrece. Estos seis ejes estratégicos son los siguientes: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente.



A partir de los seis ejes estratégicos, dentro del acuerdo nacional se aprobaron 31 políticas de Estado, las cuales han sido agrupadas en cuatro ejes temáticos: (a) democracia y Estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país, y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado (ver Figura 6).



Figura 6. Políticas del Estado peruano. Tomado de *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021* (p. 9), por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011, Lima, Perú: Autor.

Estas políticas de Estado constituyen el marco orientador para la definición de los objetivos nacionales, las metas y acciones incluidos en el *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021* (CEPLAN, 2011). En base a los cuatro ejes temáticos que se detallaron se ha construido la Matriz de Intereses Nacionales, que se presenta en la Tabla 5, donde se incluye además el interés de otras naciones, que puede resultar opuesto o complementario al del Perú. Las naciones seleccionadas son los países vecinos, como Ecuador y Chile, así como también los principales socios comerciales que son China y Estados Unidos (International Trade Centre,



2016). También se ha incluido a España, a Japón y a Argentina por ser los destinos más importantes seleccionados por los migrantes peruanos, luego de los Estados Unidos (“Perfil de los migrantes,” 2014). Además, se ha incluido a Venezuela y a Cuba por ser las principales fuerzas antidemocráticas en la región latinoamericana.

Tabla 5

*Matriz de Intereses Nacionales*

Intereses nacionales	Supervivencia	Vitales	Intensidad del interés	
			Mayores	Periféricos
1 Democracia y estado de derecho		Colombia	Ecuador	Venezuela (-)
		Chile	EE.UU. Argentina España	Cuba (-) China Japón
2 Equidad y justicia social			Colombia España EE.UU.	Chile Ecuador Japón Corea
		Chile (-) Colombia (-)	Ecuador (-) China EE.UU.	Brasil (-) Japón Corea
4 Estado eficiente, transparente y descentralizado		Colombia Chile	Ecuador EE.UU. China Japón	Venezuela (-) Argentina España

*Nota.* Se ha usado (-) para identificar los intereses opuestos a los del Perú.

### 3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional se refiere a la capacidad o fortaleza que tiene y puede usar una nación para alcanzar sus intereses nacionales (D’Alessio, 2015). Dicho en otras palabras, son las ventajas comparativas que tiene la nación para la obtención de sus intereses nacionales y se define en función de siete dominios: (a) la estructura poblacional (demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (geográfico), (c) el material estratégico (económico), (d) su desarrollo tecnológico (tecnológico-científico), (e) la experiencia pasada (histórico-psicológico-sociológico), (f) la forma de gobierno (organizacional-administrativo), y (g) las fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (militar).

**Demográfico.** La población en el Perú al 30 de junio del año 2015, se estimaba en 31'151,643 personas, lo que significa un aumento de 337,428 habitantes respecto al 2014 y que representa una tasa de crecimiento promedio anual de 1.08% (ver Tabla 6). En cuanto a la distribución por sexo, a nivel nacional la proporción es 50% mujer y 50% varón; aunque en algunas ciudades pueden variar ligeramente.

Tabla 6

*Población del Perú, en Habitantes*

Departamento	Total	2012		2015		
		Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total Perú	30,135,875	15,103,003	15,032,872	31,151,643	15,605,814	15,545,829
Amazonas	417,508	219,797	197,711	422,629	222,536	200,093
Áncash	1,129,391	571,378	558,013	1,148,634	582,978	565,656
Apurímac	451,881	230,283	221,598	458,830	234,224	224,606
Arequipa	1,245,251	618,679	626,572	1,287,205	638,480	648,725
Ayacucho	666,029	338,989	327,040	688,657	351,747	336,910
Cajamarca	1,513,892	761,905	751,987	1,529,755	770,434	759,321
Callao	969,170	483,718	485,452	1,010,315	502,923	507,392
Cusco	1,292,175	655,500	636,675	1,316,729	667,502	649,227
Huancavelica	483,580	241,951	241,629	494,963	248,341	246,622
Huánuco	840,984	427,094	413,890	860,537	437,223	423,314
Ica	763,558	383,018	380,540	787,170	395,398	391,772
Junín	1,321,407	667,187	654,220	1,350,783	682,129	668,654
La Libertad	1,791,659	892,909	898,750	1,859,640	927,260	932,380
Lambayeque	1,229,260	597,871	631,389	1,260,650	612,304	648,346
Lima	9,395,149	4,583,424	4,811,725	9,838,251	4,791,877	5,046,374
Loreto	1,006,953	525,658	481,295	1,039,372	542,646	496,726
Madre de Dios	127,639	73,298	54,341	137,316	78,863	58,453
Moquegua	174,859	93,350	81,509	180,477	96,276	84,201
Pasco	297,591	157,049	140,542	304,158	161,372	142,786
Piura	1,799,607	903,527	896,080	1,844,129	925,765	918,364
Puno	1,377,122	689,813	687,309	1,415,608	709,705	705,903
San Martín	806,452	438,716	367,736	840,790	457,187	383,603
Tacna	328,915	170,466	158,449	341,838	176,941	164,897
Tumbes	228,227	123,793	104,434	237,685	128,833	108,852
Ucayali	477,616	253,630	223,986	495,522	262,870	232,652

*Nota.* Tomado de "Población y vivienda," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Respecto a la ubicación geográfica, el 76.2% vive en zona urbana y el 23.8% en zona rural y esto básicamente impulsado por el fuerte movimiento migratorio de la sierra a la costa que se empezó a dar en la década de los ochenta, como consecuencia del terrorismo y el rápido proceso de urbanización (INEI, 2016b). Siete departamentos albergan al 61.4% de la población peruana: (a) Lima, con 9'838,251 habitantes; (b) Piura, con 1'844,129; (c) La

Libertad que alberga a 1'859,640; (d) Cajamarca, con 1'529,725; (e) Puno, que tiene 1'151,000 habitantes; (f) Junín, con 1'350,000 habitantes; y (g) Cusco, con 1'316,000.

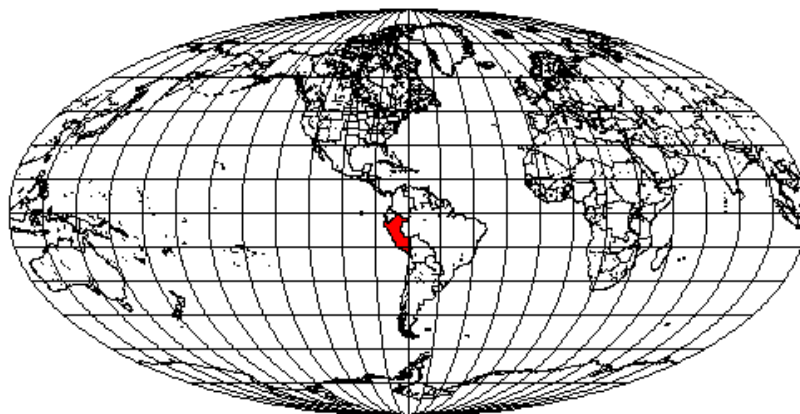
El Perú es el sexto país con más población de América Latina, después de Brasil (203.7 millones), México (125.2 millones), Colombia (49.5 millones), Argentina (41.2 millones) y Venezuela (31.3 millones). La densidad poblacional en el país es de 24.2 hab/km<sup>2</sup>; siendo mucho mayor en la Provincia Constitucional del Callao y en los departamentos ubicados en la costa. Si se compara por departamentos, Lima presenta una densidad de 282.4 hab./km<sup>2</sup>, seguida de Lambayeque con 87.1 hab./km<sup>2</sup>, La Libertad con 72.9 hab./km<sup>2</sup>, Piura con 51.7 hab./km<sup>2</sup>. En el otro extremo, se encuentran Madre de Dios, Loreto y Ucayali, todos ubicados en la selva, donde la densidad poblacional es menor a 5.0 hab./km<sup>2</sup> (INEI, 2015a).

Se estima que para el año 2021 el Perú alcanzará los 33'149,000 habitantes, pero esta población muestra una tendencia al envejecimiento, aunque en términos absolutos la población joven y en edad de trabajar seguirá siendo la más numerosa. Se observa un crecimiento más rápido y continuo en la proporción de personas mayores como consecuencia del aumento de la esperanza de vida en todas las edades; especialmente en este segmento donde cada vez más son las personas que superan el límite de los 60 años. Así mismo las proyecciones muestran que la tendencia al envejecimiento es más resaltante en la mujer; ya que a medida que avanzan el segmento etario, mayor es la participación de la mujer en la población respecto a ese segmento (INEI, 2015a).

Además, se tiene que los índices de pobreza se han reducido desde 55.6% hasta 21.8% de la población entre 2005 y 2015 (Banco Mundial, 2016). El dominio demográfico indica que el Perú tiene oportunidades, al contar con más de 30 millones de pobladores, reduciendo el índice de pobreza, pero además concentrados en los departamentos de la costa lo que facilita brindar servicios a la mayoría de peruanos.

**Geográfico.** El Perú tiene una superficie de 1'285,216 km<sup>2</sup> y es un país de enormes potencialidades geográficas; ya que tiene abundantes recursos naturales y una ubicación estratégica en el continente y en el mundo. Además de contar con un territorio de 2,500 km de largo, donde se encuentran desiertos en la costa del Pacífico, la Cordillera de los Andes en la sierra y llanura en la selva amazónica lo que permite tener una gran variedad de flora y fauna. El país cuenta con uno de los mares más ricos del mundo, 84 microclimas que posibilitan desarrollar actividad agrícola los 12 meses del año, ríos navegables en la selva, bosques, mixtura de pisos ecológicos y ecosistemas, recursos genéticos, una gran biodiversidad y minerales de todo tipo. Pero a pesar de todo esto, sigue siendo un país subdesarrollado (CEPLAN, 2011).

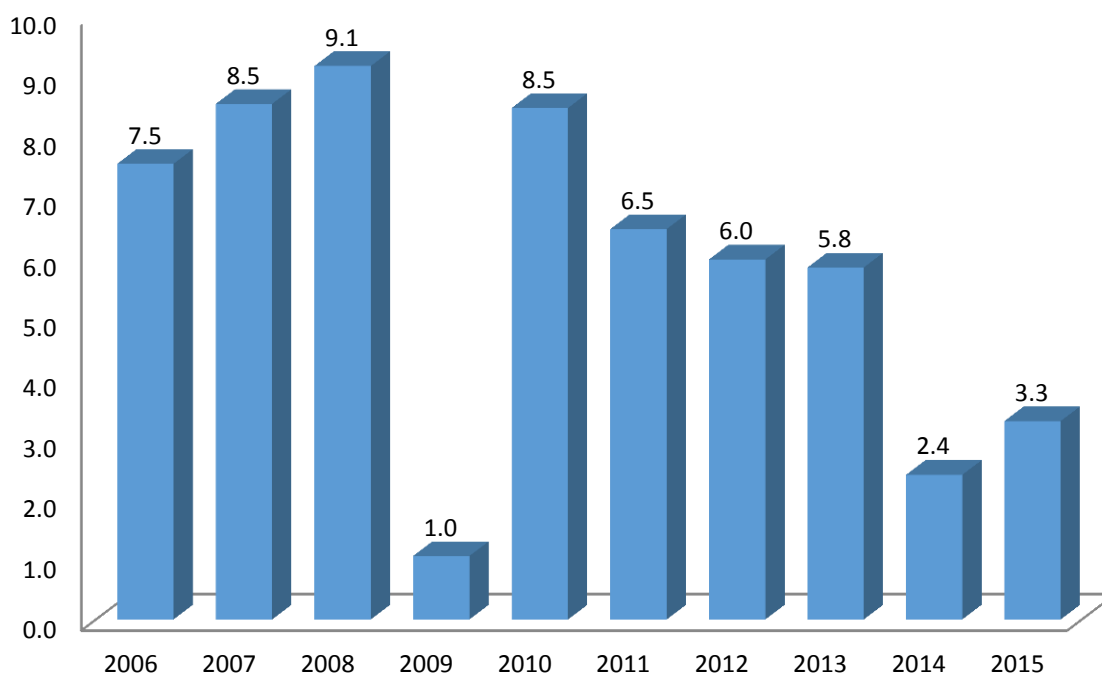
Un punto negativo es la accidentada y variada geografía de Perú, lo cual complica la conexión entre las poblaciones, dado que el país no cuenta con infraestructura adecuada, dificultando la presencia del Estado en algunas zonas (CEPLAN, 2011). A nivel nacional, el Perú goza de una ubicación estratégica envidiable, con acceso a la cuenca del Pacífico, lo que se aprecia en la Figura 7. Por lo tanto, tiene acceso a más de 60 naciones, en Asia, Oceanía, América del Norte y Centroamérica. Además, puede utilizar cuencas fluviales del río Amazonas y sus afluentes, así como rutas interoceánicas a través del canal de Panamá y el estrecho de Magallanes.



*Figura 7.* Ubicación de Perú en el mapa del mundo. Tomado de “Especial Perú,” por Galeon, 2014 (<http://fromperu.galeon.com/>).

**Económico.** En el año 2015 la economía en Perú cerró con un crecimiento de 3.3%, como resultado del contexto externo que ha sido adverso para el Perú. La coyuntura internacional, en cuanto a materia económica en el año 2015, ha sido desfavorable para los países exportadores de materias primas tradicionales, como consecuencia del bajo crecimiento económico de China, que es el principal consumidor de minerales, entre otros *commodities* (Fondo Monetario Internacional, 2015).

En la Figura 8 se aprecia como el Perú ha mantenido un crecimiento positivo en su economía, desde el año 2006. Aun cuando, desde el 2014 se ve una desaceleración, por las razones explicadas previamente. Mientras que para el año 2016 se espera un incremento como consecuencia de proyectos de inversión pública viables, llegando a los S/ 1,348 millones, lo que supera en 194% el mismo periodo del año anterior (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016).



*Figura 8.* Variación porcentual del PBI anual, 2006-2015. Adaptado de “Estadísticas económicas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

**Tecnológico-científico.** A pesar del crecimiento económico importante que ha tenido el Perú en los últimos años; lamentablemente en materia de tecnología el país se encuentra muy atrasado. El ranking de competitividad del World Economic Forum, elaborado sobre 138 países, señala que Perú está ubicado en el puesto 88 en preparación tecnológica, habiendo bajado desde el puesto 69 en el año 2012. Mientras que innovación se sitúa en la posición 119. En tecnología, el país pierde posiciones, ya que el crecimiento económico ha estado soportado por la prosperidad minera, que se ha basado esencialmente en la extracción de recursos naturales, los cuales han sido vendidos y embarcados sin mayor valor agregado (Schwab, 2016).

**Histórico-sociológico-psicológico.** Perú ha atravesado una serie de etapas y acontecimientos de toda índole que hacen que el país tenga una inmensa riqueza cultural, patrimonial y social, la cual ha sido transmitida de generación en generación. El inicio de la población en el Perú se dio con la formación de pequeñas tribus y aldeas que luego desencadenaron en la formación y reproducción de varias culturas pre incas en todo el país, como la cultura Chavín que fue la pionera y que ejerció una enorme influencia cultural sobre el resto de culturas que fueron apareciendo.

**Organizacional-administrativo.** La estructura del Estado está definida en la Constitución Política del Perú (1993) aprobada mediante referéndum, la cual en su Artículo 43° señala lo siguiente: “La República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y organizado según el principio de separación de poderes” (Título II, Capítulo I, Del Estado, la Nación y el Territorio). El Gobierno peruano está conformado por tres poderes: (a) Poder Legislativo, (b) Poder Ejecutivo, y (c) Poder Judicial.

El poder legislativo reside en el congreso y está conformado por una sola cámara con 130 congresistas; el poder ejecutivo está conformado por el presidente de la república y el

poder judicial cuya función es administrar justicia aplicando la ley. Además, el Estado peruano para salvaguardar el Estado de derecho y la mayor eficacia en algunas labores, ha constituido algunos organismos autónomos que no dependen de ninguno de los poderes; tales como: (a) el Ministerio Público, (b) el Consejo Nacional de la Magistratura, (c) la Defensoría del Pueblo, (d) el Tribunal Constitucional, (e) el Jurado Nacional de Elecciones, (f) el Banco Central de Reserva del Perú, (g) la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), entre otros.

Luego de los tres poderes y organismos autónomos están los gobiernos regionales y los gobiernos locales, que emanan de la voluntad popular para la administración de cada una de las regiones, departamentos y ciudades. El Perú políticamente se divide en 24 departamentos y una provincia constitucional (Callao). A su vez, los departamentos se dividen en 195 provincias y estas en 1,834 distritos.

**Militar.** Según el Artículo 165 de la Constitución Política del Perú (1993), “las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República” (Título II, Capítulo I). Estas fuerzas armadas están bajo la autoridad del Presidente de la República, ejercida por medio del Ministerio de Defensa y coordinado por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Actualmente vienen cumpliendo un rol preponderante en la guerra contra el narcotráfico y terrorismo que existe en el interior del país.

En los datos de la Tabla 7 se presentan los montos invertidos en defensa nacional por la mayoría de los países de América Latina. A nivel general ha habido un crecimiento de 0.14% en el año 2013 y 0.16% en el 2014; mientras que Perú invirtió 14.5% más en 2013 y 11.5% en 2014, pero todavía representa el 4% del total, por debajo de Brasil, Argentina, Chile y Colombia.



Tabla 7

*Presupuestos Nacionales para Defensa, en US\$*

	2012	2013	2014
Argentina	4,351,982	4,947,769	4,219,131
Bolivia	400,819	453,385	490,559
Brasil	35,512,468	31,677,477	31,629,441
Chile	5,878,940	5,975,561	5,511,299
Colombia	7,907,924	8,419,264	8,416,389
Cuba	140,371	300,775	299,346
Ecuador	2,396,048	2,396,048	2,773,004
El Salvador	144,067	153,317	149,456
Guatemala	210,817	258,945	257,962
Honduras	188,926	216,011	252,646
México	6,287,763	6,986,000	7,299,440
Nicaragua	65,756	85,080	82,889
Paraguay	430,850	470,600	440,753
Perú	2,190,684	2,528,562	2,819,592
República Dominicana	353,298	371,291	417,072
Uruguay	705,969	676,792	650,719
Venezuela	3,900,099	5,247,977	5,567,765

*Nota.* Tomado de “Capítulo 3: Los presupuestos,” por la Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL), 2014, en *Atlas comparativo de la defensa en América Latina y el Caribe: La región latinoamericana* (pp. 34-36), Buenos Aires, Argentina: Autor.

### 3.1.3 Principios cardinales

En este acápite se describen los principios cardinales para el Perú, los cuales cubren los siguientes aspectos: (a) influencia de las terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

***Influencia de las terceras partes.*** De acuerdo con D’Alessio (2015), la interacción entre dos estados nunca es bilateral; ya que siempre existen otras partes que están interesadas en que esta interacción se efectúe. A partir de los años 90 y con la apertura de nuestra economía al mercado internacional; el estado peruano ha tenido mucha interacción con el mundo; dando lugar a la firma de muchos Tratados de Libre Comercio (TLC) y convenios internacionales con países de todo el mundo; en donde en cada uno de ellos de seguro hay más de un interesado por la firma del acuerdo.



***Lazos pasados y presentes.*** Que indica que lo ocurrido en el pasado afecta e influye en las expectativas del presente y futuro de las partes de una manera crítica; y de acuerdo a esto se dan las relaciones (D'Alessio, 2015). En este punto el Perú ya ha tenido amplia experiencia con países vecinos donde antes hemos tenido conflictos armados tales como Colombia, Ecuador y Chile, con quienes históricamente se han tenido diversos conflictos limítrofes. Por ello el Estado peruano al momento de discutir acciones o relaciones bilaterales de interés común; podrá verse influenciado por lazos del pasado al momento de tomar las decisiones.

Los intereses comunes de los países sudamericanos se orientan hacia sectores como el desarrollo energético, alimentación, agricultura, infraestructura, telecomunicaciones, recursos hídricos, turismo y salud; además, esperan ahondar la colaboración mutua en áreas comunes como el progreso económico y social, la preservación del medio ambiente y el diálogo intercultural como parte del proceso de integración interregional.

***Contrabalance de los intereses.*** Este aspecto implica que en la medida en que dos países mantienen relaciones se crean distintos intereses, por un lado, hay beneficios o ventajas, pero por el otro aparecen costos o factores en contra. Lo que corresponde es medir todas las consecuencias de cualquier relación, con una visión holística, para tomar las mejores decisiones (Alarco et al., 2010). En base a esto, el Perú debe reforzar las relaciones con los países con los cuales tiene acuerdos comerciales, exportando bienes y servicios correspondientes a las posiciones arancelarias donde no solo se goza de beneficios arancelarios sino en las cuales el país es competitivo.

Para Cazana (2009), la globalización es irreversible por lo que cada nación tiene que extraer la mayor cantidad posible de beneficios de este proceso, enfocándose en las bondades del intercambio comercial. Es por ello que incluso gobiernos que poseen distintas ideologías políticas a las del Perú participan en acuerdos comerciales, como los tratados que se han

establecido con Venezuela, con Bolivia e incluso con Cuba. Perú, desde finales del siglo XX tiene una clara postura de apertura comercial, al disminuir unilateralmente los aranceles y estableciendo acuerdos para facilitar el comercio internacional y atraer inversión extranjera directa.

**Conservación de los enemigos.** Es prudente manejar un número de enemigos que haga mantener las capacidades del país para enfrentarlos. No se recomienda ni ganar ni perder enemigos; el no tener enemigos genera monopolio, por tanto pérdida para el Estado de estrategias, innovaciones, etcétera (D'Alessio, 2015). El Perú es un país pacífico que no tiene actualmente enemigos declarados; tácitamente por la historia y el pasado, siempre vamos hacer rivales de Chile y Ecuador principalmente; países con los cuales los peruanos no deben de perder nunca la rivalidad existente ya que eso generaría pérdida de competitividad para el país.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Piura**

La provincia de Piura, como todo el Perú, se beneficia de la posición estratégica que se tiene, a lo que se le suman los acuerdos y tratados de libre comercio, permitiendo el acceso a gran cantidad de mercados para todo lo que se produzca en la región. Sin embargo, como se ha visto hay una gran dependencia de los minerales y los sectores extractivos, lo que se repite en la provincia y limita los ingresos. Otro elemento que se ha identificado es el crecimiento poblacional, que si bien es una oportunidad, debe vigilarse la migración interna hacia Lima, lo que podría perjudicar a Piura, y ante esto está obligada a desarrollar fuentes de trabajo y oportunidades de desarrollo.

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

Según indicó Porter (2014), la competitividad de un país está relacionada con la capacidad de su industria para mejorar continuamente, a través de la innovación. Le corresponde a las empresas lograr ventaja frente a los mejores rivales del mundo. La

administración eficiente de los recursos con los que cuenta una nación se refleja en la prosperidad de las personas de dicha nación.

### 3.2.1 Condiciones de los factores

Las condiciones de los factores se refieren a la situación del país, en cuanto a los factores de producción como recursos, infraestructura, y demás bienes o servicios necesarios para competir en un determinado sector (D'Alessio, 2015). En este sentido, se analizan las condiciones de los factores orientadas al desarrollo de una ventaja competitiva o en su defecto a perjudicar su desarrollo. La competitividad que cada país tiene depende de múltiples elementos o factores. Para el caso del Perú, se tiene que el país se ubicó en la posición 67 entre las 138 naciones evaluadas por el World Economic Forum (Schwab, 2015), lo cual es desfavorable, aun cuando representa una mejora de dos posiciones, lo que se aprecia en la Figura 9. En la Tabla 8 se detalla la puntuación y valor obtenido en los principales factores, tanto en el año 2015 como para el 2016, lo que permite comprender por qué el país ocupó la posición 67, que en líneas generales es desfavorable.

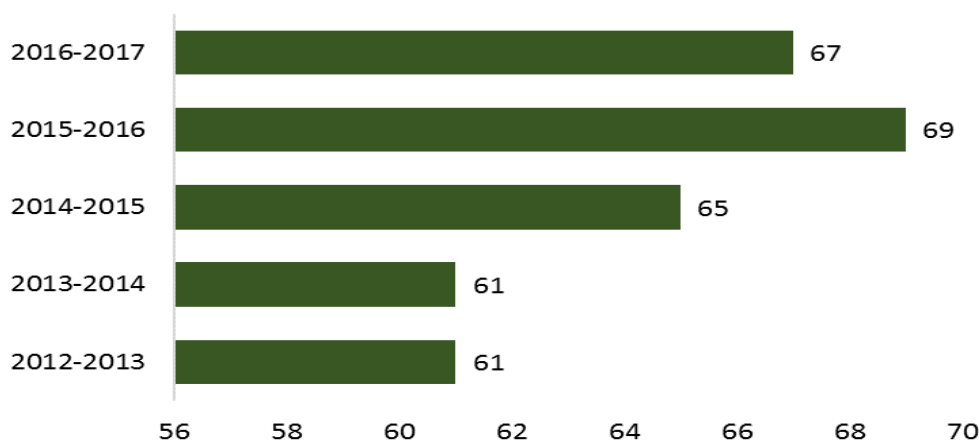


Figura 9. Posición competitiva del Perú, 2012-2016. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 294), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Se visualiza en la Tabla 8 que el Perú tiene su mejor posición en el desarrollo del mercado financiero (26), seguido por el buen ambiente macroeconómico (33), y en tercer

lugar está el tamaño del mercado (48). Mientras, que las posiciones más deficientes se encontraron en el elemento de las instituciones, donde se tiene el puesto 106, aunado a que en innovación se tiene la posición 119. También resulta preocupante que en el factor de la salud y la educación primaria, el puesto que se ocupa es el 98. Al culminar la evaluación de los factores básicos, se reconoce que el Perú tiene profundas debilidades, que se ven reforzadas por la falta de eficiencia, así como de innovación y sofisticación.

Tabla 8

*Factores de Competitividad del Perú, Año 2015 y 2016*

	2015-2016		2016-2017	
	Punt.	Posición entre 140 países	Punt.	Posición entre 138 países
Requerimientos básicos (40%)	4.5	76	4.4	77
Instituciones	3.3	116	3.4	106
Infraestructura	3.5	89	3.6	89
Ambiente macroeconómico	5.9	23	5.4	33
Salud y educación primaria	5.3	100	5.3	98
Resaltadores de eficiencia (50%)	4.2	60	4.3	57
Educación superior y entretenimiento	4.1	82	4.1	80
Eficiencia del mercado de bienes	4.4	60	4.4	65
Eficiencia del mercado laboral	4.3	64	4.3	61
Desarrollo del mercado financiero	4.5	30	4.7	26
Preparación tecnológica	3.4	88	3.6	88
Tamaño del mercado	4.4	48	4.4	48
Factores de innovación y sofisticación (10%)	3.3	106	3.3	108
Sofisticación de los negocios	3.8	81	3.8	78
Innovación	2.8	116	2.8	119

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016* (p. 295), y *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 294), por K. Schwab, 2015, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

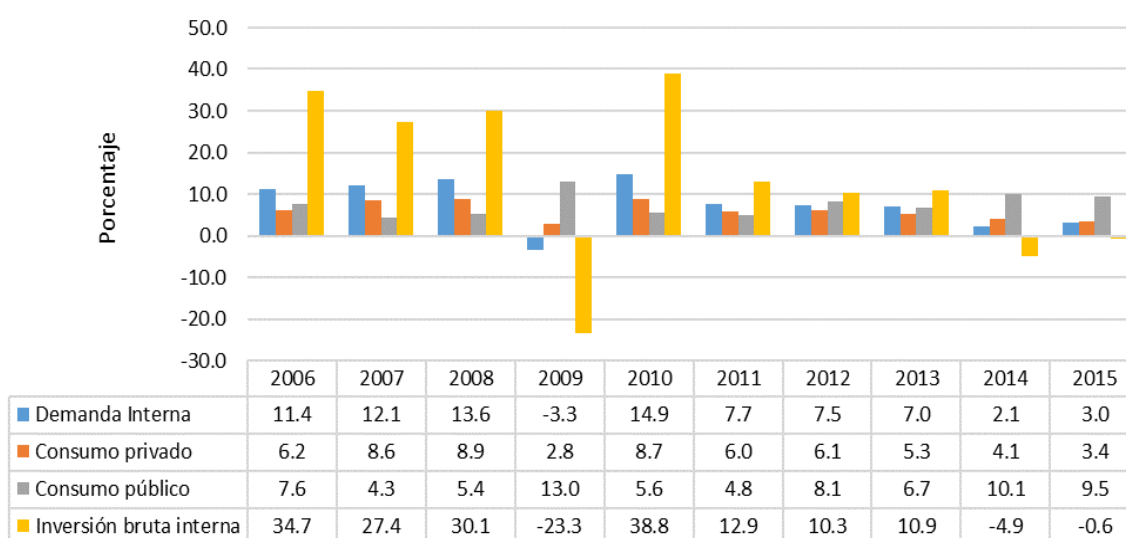
### 3.2.2 Condiciones de la demanda

La base de la creación de ventajas competitivas desde las condiciones de la demanda, marca como premisa temas como la innovación. Según Porter (2014), los compradores que están informados son más exigentes y señalan a las empresas las necesidades y requerimientos del mercado, demandando altos niveles de calidad. Para las condiciones de la demanda, tres son los atributos principales: el tamaño y crecimiento de la demanda interna, la composición o naturaleza de las necesidades de los usuarios y los medios por el cual las

preferencias de una nación son transmitidas a los mercados extranjeros para generar demanda (D'Alessio, 2015).

Los consumidores de los países en vías de desarrollo, que tienen economías en crecimiento, se caracterizan por buscar marcas denominadas como aspiracionales, es decir que indican un alto nivel de estatus. Además, de que presentan la tendencia a aceptar rápidamente los nuevos productos que se lanzan al mercado. Este es el caso del consumidor peruano, el cual ha visto incrementar su capacidad financiera, siendo optimista, lo que lo impulsa a incrementar su consumo, aun cuando se mantiene cauteloso (Frenk, 2014).

En relación con el consumo privado se presenta la Figura 10, donde se observa una reducción durante los últimos años, manteniéndose alineada con la demanda interna y con el movimiento anual del PBI. Es así que en el 2014 se inició un período de desaceleración del crecimiento económico, cuando la demanda pasó de tener un incremento del 7.0% a alcanzar apenas 2.1% para este año. En cuanto al consumo público, el mismo se ha elevado, con el fin de estimular la economía nacional y con ello continuar creciendo como se ha hecho en la última década.



*Figura 10.* Variación porcentual anual de variables asociadas a demanda, consumo e inversión en Perú, 2006 a 2015. Adaptado de “Estadísticas económicas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>).

### **3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

Cada nación desarrolla una estructura diferente en las formas de dirigir y organizar sus empresas, así como las estrategias que puedan implementar, de la misma manera la rivalidad nacional es un estímulo poderoso para la creación de la ventaja competitiva, esta obliga a las empresas a reducir los costos, mejorar la calidad del servicio y crear nuevos productos y procesos.

En el Perú existe una libre competencia en el mercado en todos sus sectores lo cual dinamiza el mercado y lo orienta a ser más competitivo, así mismo en estos últimos años se han podido apreciar estrategias de crecimiento de tipo orgánico e inorgánico siendo esta última la más empleada como es el caso del grupo Intercorp o Grupo Romero que han optado por una estrategia de adquirir nuevos negocios.

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Uno de los factores determinantes es la presencia de sectores afines que sean competitivos, los proveedores ayudan a que las empresas creen ventajas, por lo que deben trabajar de manera estrecha para crear nuevos productos e innovar (Porter, 2014). Al analizar los sectores relacionados, se ha encontrado que hay una relación positiva directa entre el incremento del crédito privado y el crecimiento económico nacional, es decir en la producción y comercialización (Levine, Loayza, & Beck, 2000).

En vista de lo anterior, en la Tabla 9 se observa la evolución que ha tenido el crédito en el país, el cual tuvo un incremento promedio anual del 12% en el período del 2010 al año 2014. Se puede visualizar un crecimiento constante en el crédito, que en entre el año 2010 y 2014 fue de 12%, tasa que se eleva al 16% para los préstamos al sector privado.

### **3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Piura**

Una nación puede ser competitiva en un determinado sector resulta casi imposible que pueda ser competitivo en todos los sectores en los que participa. En el caso de la provincia de

Piura las principales actividades son la agroexportación y la minería, por lo que debería enfocarse en una de estas dos industrias para poder desarrollar ventajas competitivas, tanto en factores básicos, como de eficiencia y de innovación. Ahora bien, se cuenta con oportunidades como el crecimiento en la demanda y el consumo interno, junto con la disponibilidad de crédito para las actividades productivas.

Tabla 9

*Crédito al Sector Público y Privado en el Perú, en Millones de Nuevos Soles*

	2010	2011	2012	2013	2014
Crédito interno (A+B-C+D)	94,600	102,651	114,864	119,960	143,377
A. Sector público (neto)	-22,383	-36,300	-51,014	-57,125	-50,121
1. <u>Créditos</u>	<u>27,175</u>	<u>26,057</u>	<u>26,343</u>	<u>28,482</u>	<u>40,619</u>
Gobierno central	26,667	25,327	25,897	27,464	39,035
Resto del sector público	507	730	445	1,019	1,583
2. <u>Obligaciones</u>	<u>49,558</u>	<u>62,356</u>	<u>77,356</u>	<u>86,009</u>	<u>90,740</u>
Gobierno central	36,205	48,175	59,612	66,296	71,494
Resto del sector público	13,353	14,182	17,744	19,713	19,245
B. Sector privado	164,468	187,547	213,717	240,843	270,953
1. En moneda nacional	100,707	110,194	126,851	144,185	167,293
2. En moneda extranjera	63,762	77,353	86,866	96,658	103,659
(Millones de US\$)	22,691	28,649	34,065	34,521	34,785
C. Capital, reservas, provisiones y resultados	65,874	70,614	76,453	82,274	88,691
D. Otros cuentas netas	18,389	22,017	28,613	18,516	11,237

*Nota.* Tomado de “Estadísticas económicas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

Los factores externos claves se evalúan con un enfoque integral y sistemático, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas (D'Alessio, 2015). A continuación, se presenta la revisión de cada una de estas fuerzas.

#### 3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamental y legales (P)

El mundo está viviendo una transición histórica donde el sistema mundo moderno (SMM) declina y un sistema mundo nuevo emerge. Esta situación, que viene produciéndose desde mucho antes, se deja ver plenamente desde 1988, cuando se derrumbó el muro de

Berlín, finalizando con la llamada guerra fría y la división del mundo en el occidente capitalista y el oriente comunista (Rocha & Morales, 2008).

En este entorno globalizado cobra importancia el contar con un marco regulatorio que atraiga la inversión y que promueva la formación y desarrollo de las empresas locales. A través de la metodología *Doing Business* se tiene un índice que mide la facilidad para hacer negocios, comparando a 189 economías en el mundo, entre las cuales Perú se ubicó en el puesto 50 para el 2016. En la Figura 11 se observa la posición obtenida en cada uno de los pilares o dimensiones que componen a este índice, notándose que se necesita mejorar cuanto antes en las condiciones para abrir una empresa y en el comercio internacional.

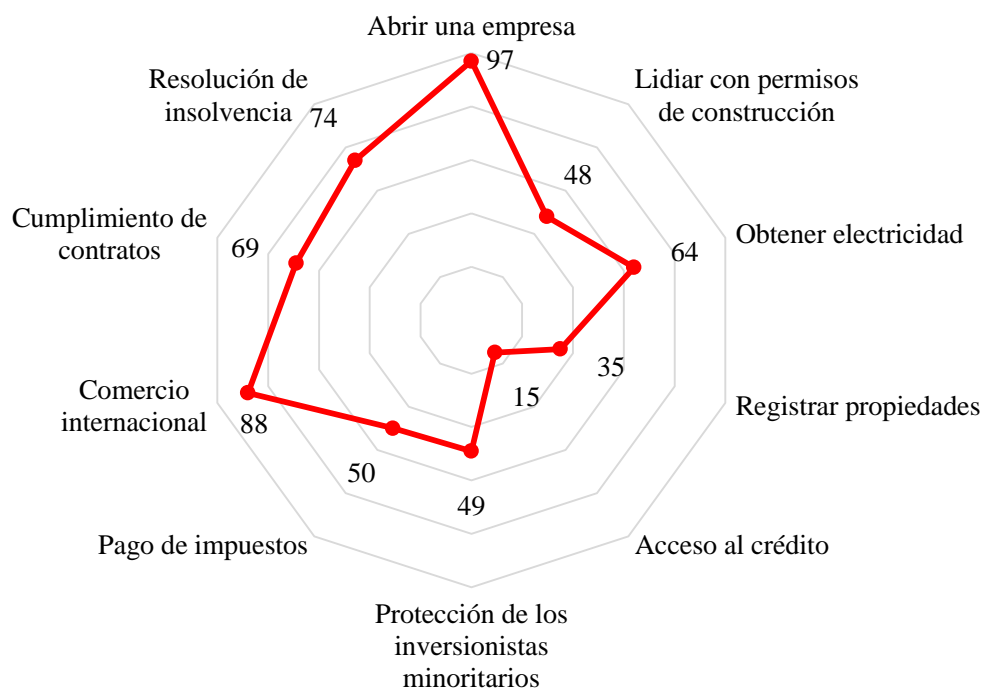


Figura 11. Facilidad para hacer negocios en Perú. Adaptado de *Doing Business 2016. Economy profile 2016 Peru* (p. 9), por World Bank, 2016, Washington DC: Autor.

Las dificultades que existen para abrir una empresa ocasionan que muchos emprendedores operen en la informalidad. El exceso de trámites y de regulaciones implica una gran inversión de tiempos y esto acarrea costos, reduciendo la productividad y elevando los niveles de evasión legal o informalidad. El resultado final es que el país carece de



competitividad, al no tener empresas ni empleos formales, enfocados en la producción de bienes o servicios de calidad (Kaplan, Piedra, & Seira, 2012).

El Perú, en los años 90 inició un proceso para pertenecer al sistema financiero internacional, con una serie de políticas de apertura al mercado y medidas claves en materia de comercio exterior que tenían como finalidad reposicionar al Perú en el mundo. Existen cuatro hitos importantes en los últimos 25 años: (a) el Decreto Legislativo N° 668, (b) el ingreso a la APEC, (c) la firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, y (d) la constitución de la Alianza del Pacífico. En el año 2009 entró en vigencia el TLC con Estados Unidos que fue el motor para hacer acuerdos con otros países (Salas, 2015).

El Perú tiene vigente los siguientes acuerdos comerciales: (a) Organismo Mundial del Comercio, (b) Comunidad Andina, (c) Mercosur, (d) Cuba, (e) Foro de Cooperación Asia Pacífico, (f) Chile, (g) México, (h) Estados Unidos, (i) Canadá, (j) Singapur, (k) China, (l) EFTA, (m) Corea del Sur, (n) Tailandia, (o) Japón, (p) Panamá, (q) Unión Europea, (r) Costa Rica, (s) Venezuela, y (t) Alianza del Pacífico (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2015a). Además, se tienen otros acuerdos que pronto entrarán en vigencia, lo que demuestra que el Estado peruano es muy activo en el establecimiento de bases para relaciones comerciales.

Actualmente, el 94% de las exportaciones peruanas están cubiertas por acuerdos comerciales vigentes, por entrar en vigencia o en negociación, siendo los principales destinos de las exportaciones: (a) China, con el 19.1%; (b) la Unión Europea, que representa el 16.3%; (c) los Estados Unidos, con un 14.9%; y (d) EFTA, con el 9%. A esto se le suman las exportaciones a la zona andina, que son el 7.7% y a Canadá, con el 7.5% (MINCETUR, 2015b).

El Perú busca pertenecer al Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) que consolidaría al país dentro de Asia-Pacífico, permitiendo llegar a un mercado potencial de

805 millones de habitantes, donde se concentra el 37% del PBI mundial. Esto permitiría tener un mayor crecimiento económico, ingresando a cinco nuevos mercados a través de un solo acuerdo comercial: (a) Australia, (b) Brunei Darussalam, (c) Malasia, (d) Nueva Zelanda, y (e) Vietnam. Además de que se mejorarían las condiciones de algunos Tratados de Libre Comercio ya vigentes, con Chile, Canadá y los Estados Unidos, entre otros. Permitiendo atraer inversión sudamericana para exportar con preferencias al TPP y eliminando barreras arancelarias para los productos agrícolas e industriales incrementando las exportaciones no tradicionales (MINCETUR, 2015a).

La oportunidad identificada es la que sigue:

- Política de apertura económica y comercial, que se manifiesta a través de acuerdos comerciales

Las amenazas que se encontraron son las siguientes:

- No se ofrecen facilidades para hacer negocios, lo cual podría limitar las inversiones privadas.
- Se estimula la informalidad, en la medida es que se dificulta la creación y operación de los negocios formales.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

Tras el crecimiento económico mundial que bordeó el 2.5 % en el 2015, las proyecciones muestran que la economía del mundo crecerá 3.3 % en 2016 y 3.2 % para el año 2017. Tras esta débil recuperación mundial se encuentran tendencias cada vez más divergentes con importantes implicancias para el crecimiento global. En Estados Unidos y el Reino Unido, la actividad está tomando nuevo impulso a medida que el mercado laboral se recupera y se hacen esfuerzos en la política monetaria. Sin embargo, la recuperación ha sido más inestable en la zona del euro y en Japón, que heredaron el retardo de la crisis financiera. Mientras que China está experimentando una desaceleración cuidadosamente administrada

con un crecimiento lento, aunque robusto, de 7.4 % en 2014, de 7.1 % el 2015 y con proyecciones de 7.0% en 2016 y 6.9% para el año 2017 (Banco Mundial, 2015).

En la última década, el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe. Entre 2005 y 2014, la tasa de crecimiento promedio del PBI fue de 6.1%, en un entorno de baja inflación (2.9% en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación (Banco Mundial, 2015). Para el 2015 se observa que la estructura del PBI es como se presenta en la Tabla 10, donde luego de servicios destaca la manufactura y las actividades extractivas. Esta última mostró una recuperación en el año 2015, asociado a una mayor demanda de minerales a nivel mundial, pero que todavía no alcanza valores de años previos.

Tabla 10

*PBI del Perú, según Actividad Económica, Año 2015*

Actividad económica	PBI (millones de S/)	Participación (%)	Variación 2015-2014 (%)
Agricultura	25,307	5.24	2.84
Pesca	1,771	0.37	15.90
Extracción de petróleo y minerales	58,779	12.17	9.19
Manufactura	64,895	13.44	-1.67
Electricidad y agua	8,775	1.82	6.22
Construcción	29,958	6.20	-5.89
Comercio	54,293	11.24	4.03
Servicios gubernamentales	24,166	5.00	3.85
Otros servicios 1/	214,933	44.51	4.26
Total	482,877	100	3.25

*Nota.* Tomado de “Estadísticas económicas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Además de contar con un crecimiento sostenido, el Perú goza de estabilidad macroeconómica como lo señala el *Global Competitiveness Report 2016-2017* del WEF (Schwab, 2016). En la Tabla 11 se aprecia que el país obtuvo la posición 33 entre 138 economías que fueron analizadas en el 2016. Sin embargo, esto implicó retroceder 10 puestos

en solamente un año. El elemento que más contribuye a la estabilidad es la baja deuda del gobierno nacional.

Tabla 11

*Evaluación del Ambiente Macroeconómico en el Perú*

Elementos	Unidad	2016/2017		2015/2016	
		Posición	Valor	Posición	Valor
Ambiente macroeconómico		33	5.4	23	5.9
Balance del presupuesto gubernamental	% del PBI	46	-2.2	24	-0.1
Ahorros nacionales	% del PBI	60	21.6	53	22.7
Inflación	Variación anual %	64	3.5	62	3.2
Deuda gubernamental	% del PBI	16	23.1	16	20.7
Calificación crediticia del país	0 a 100	42		41	66.3

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016* (pp. 294-295), y *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 295), por K. Schwab, 2015, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Las oportunidades que se han encontrado son las siguientes:

- El Perú es una economía de rápido crecimiento económico, con tasas superiores al promedio mundial.
- Estabilidad macroeconómica.

La amenaza que se identificó es la que sigue:

- La economía tiene alta dependencia de los precios internacionales de los *commodities*, esencialmente de los minerales.

### 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Dentro de las fuerzas sociales, culturales y demográficas se presenta la tasa de desempleo (ver Tabla 12). La misma se ha reducido progresivamente, llegando a ser del 4.5% en el 2014, la cual es ligeramente superior para las mujeres que para los hombres, 5.0% versus 4.2%. En relación con la edad, los jóvenes son los más afectados por el desempleo, mientras que para las personas entre 45 y 64 años la tasa solo asciende a 1.4%. Mientras, que al revisar los niveles educativos, los que gozan de mayor tasa de empleo son aquellos con menor nivel educativo, ya que se desempeñan en cualquier tipo de trabajo.

Tabla 12

*Tasa de Desempleo a Nivel Nacional, en Porcentaje*

Principales características / Región natural	2011	2012	2013	2014
Total	5.1	4.7	4.8	4.5
Sexo				
Hombre	4.8	4.0	4.1	4.2
Mujer	5.5	5.5	5.6	5.0
Grupo de edad				
14 a 24 años	13.0	12.3	11.1	13.1
25 a 44 años	3.3	3.1	3.9	3.1
45 a 64 años	2.3	2.0	1.9	1.4
65 y más	3.0	1.6	2.6	2.1
Nivel de educación				
Primaria o menos	2.9	2.5	3.0	1.6
Secundaria	6.3	5.5	4.9	5.5
Superior	4.7	4.7	5.5	4.7

*Nota.* Tomado de “Empleo,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

La reducción del desempleo, junto con una población de más de 31 millones de habitantes, permite al Perú contar con un mercado amplio, por lo que el World Economic Forum ha ubicado al país en el puesto 48 a nivel mundial (Schwab, 2016). Sin embargo, como explicó Alegría (2015), el principal problema no es el desempleo, sino el subempleo y la situación de informalidad en la que laboran más del 50% de las personas en el Perú, sin tener acceso a las condiciones y beneficios que la legislación les otorga.

En lo que se refiere al sector turismo, el *Perfil del vacacionista nacional*, publicado por PROMPERÚ (2016) indicó que el 60% de ellos son del género femenino, y que en general su edad es como se presenta a continuación: (a) 31% tiene entre 45 y 64 años, (b) 27% tiene entre 35 y 44 años, (c) 25% se ubica entre 25 y 34 años, y (d) 17% tiene entre 18 y 24 años (ver Figura 12). En relación con el estado civil de los vacacionistas, 63% tienen una relación de pareja, con la cual conviven o están casados legalmente. Mientras que en cuanto al nivel socioeconómico, se encontró que 48% son de los niveles A o B, y el otro 52% son del nivel C. Esto indica que las personas de los niveles D y E no tienen acceso a viajar por el país.

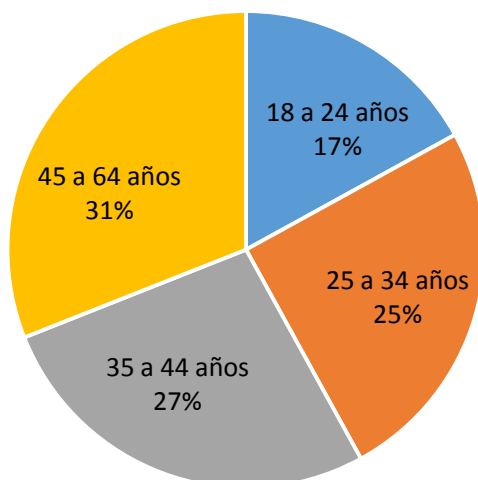


Figura 12. Distribución de los vacacionistas nacionales por edad. Adaptado de *Perfil del vacacionista nacional 2015* (p. 1), por PROMPERÚ, 2016, Lima, Perú: Comunica 2.

Asimismo, en ese mismo informe de PROMPERÚ, se observó que no hay correlación entre la cantidad de vacacionistas y el nivel educativo (ver Figura 13). El 37% de los visitantes nacionales ha completado su educación superior técnica o tienen educación universitaria incompleta. Asimismo, el 34% solo tiene la secundaria completa o están cursando estudios técnicos. En relación con el tipo de empresa donde laboran se puede observar lo siguiente: (a) 32% son trabajadores independientes, (b) 28% labora en empresas privadas, y (c) un 22% se dedica a las labores del hogar (PROMPERÚ, 2016).

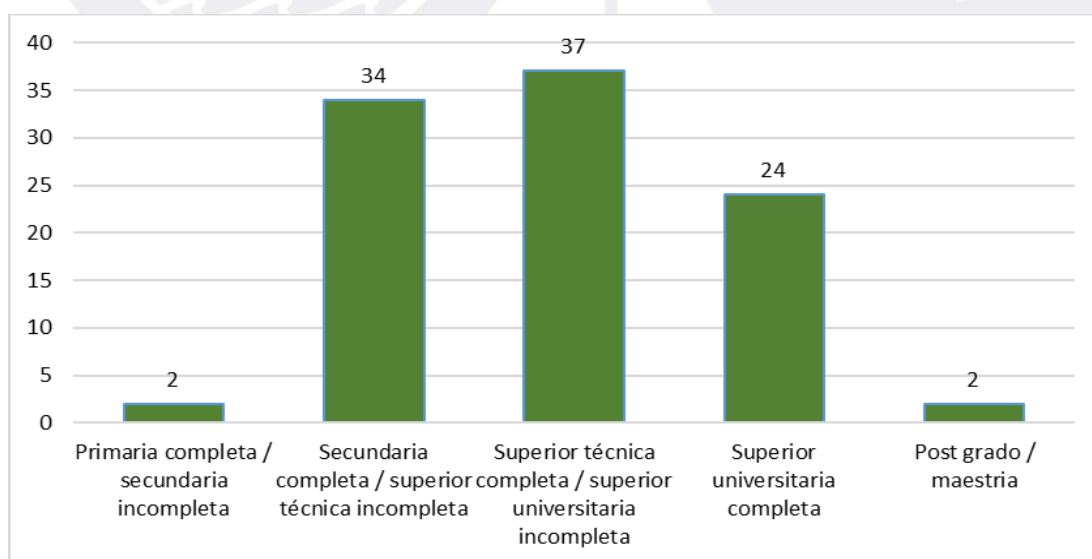


Figura 13. Nivel académico de los vacacionistas nacionales, en porcentaje. Adaptado de *Perfil del vacacionista nacional 2015* (p. 1), por PROMPERÚ, 2016, Lima, Perú: Comunica 2.

Las oportunidades que se hallaron son las siguientes:

- Mercado nacional amplio, con más de 31 millones de personas y reducida tasa de desempleo.
- Crecimiento del turismo nacional e internacional.

La amenaza encontrada es la que sigue:

- Altos niveles de informalidad y subempleo, lo cual perjudica a más del 50% de las personas que laboran en el Perú, quienes no tienen acceso a las condiciones y beneficios que la legislación les otorga.

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

En la Tabla 13 se muestran los datos que corresponden al acceso que tiene la población de Perú al Internet. Se sabe que el 34.6% de los peruanos que logra acceder al Internet tiene que hacerlo desde sitios públicos, conocidos como cabinas donde se alquilan computadoras conectadas a la red por horas. A esto le sigue un 29% de la población que accede en sus hogares. Se observa como el acceso desde cabinas públicas se ha ido reduciendo cada año, porque se tenía que para el 2007 un 65.9% de las personas usaban los servicios de estos locales, reduciéndose al 34.6% que se mencionó previamente. Preocupa que no se ven mejorías en el porcentaje de conexiones desde los centros educativos.

En relación con el acceso a Internet que hay en la región Piura, en la Figura 14 se visualiza cómo el porcentaje de personas que acceden desde cabinas públicas disminuyó entre los años 2008 y 2013, en línea con lo que ocurrió a nivel nacional. Luego, para el 2014 se dio un amplio crecimiento, ya que este porcentaje se elevó desde 12.8% a 20.6%, superando incluso al porcentaje a nivel nacional, que llegó a 15.8% continuando con su descenso.

La amenaza identificada es la siguiente:

- Poca penetración del Internet, lo cual limita el acceso a fuentes de información y a mercados, restando eficiencia a las empresas nacionales.

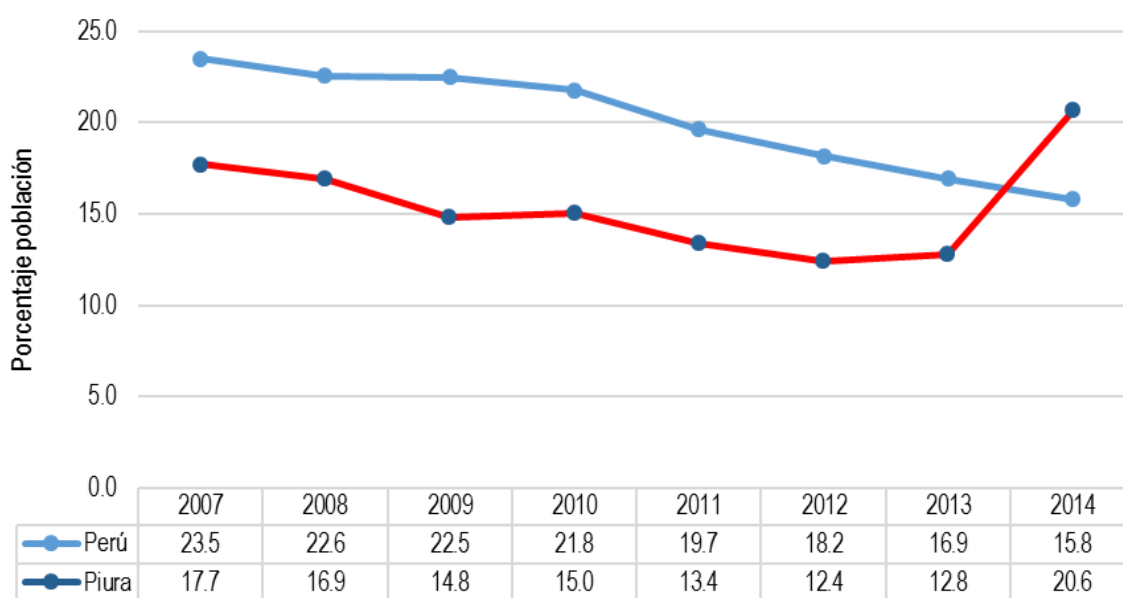


Tabla 13

*Lugar de Conexión a Internet de la Población Nacional, en Porcentaje*

Lugar de uso	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Cabina pública	65.9	62.5	56.2	52.0	44.8	38.9	34.6
Hogar	11.7	14.4	16.3	19.2	23.7	27.6	29.0
Trabajo	5.1	5.9	5.8	5.3	5.3	5.1	4.6
Hogar y trabajo	2.6	3.5	5.0	5.0	6.4	6.0	5.0
Colegio y cabina pública	3.5	3.1	3.1	2.7	2.1	2.0	1.5
Trabajo y cabina pública	3.0	2.6	2.8	2.4	1.9	1.5	1.1
Hogar y cabina pública	1.6	1.4	2.3	2.2	2.3	2.0	1.8
Colegio	2.0	1.9	1.5	1.3	1.5	1.4	1.5
Hogar y colegio	0.9	0.8	1.4	2.0	2.2	2.3	1.8
Otro lugar	3.8	4.0	5.7	8.0	9.8	13.2	19.0

*Nota.* Tomado de “Tecnologías de la información y comunicación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016e (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).



*Figura 14.* Uso de cabinas de Internet en la población de seis años y más, en porcentaje. Adaptado de “Tecnologías de la información y comunicación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016e (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).



### 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En los últimos años, existe una evolución favorable en lo relacionado a la agroexportación y manufactura, logrando convertirse en el segundo país exportador de uvas en el mundo, además de impulsar otros productos.

Entre los años 2000 y 2014, la superficie de bosques naturales o tropicales en el Perú se redujo en 2.3%, como consecuencia directa de modificaciones en el uso del suelo (véase Tabla 14), ante la necesidad por incrementar las actividades productivas como la agricultura y el pastoreo. Asimismo, la expansión de las zonas urbanas ha creado demanda por terrenos para viviendas, llevando a las ciudades a expandir sus límites; así como para actividades productivas ejerce presión sobre los bosques. A nivel nacional, la región más perjudicada por la reducción de bosques es Huánuco, donde han disminuido en 12%. En el caso de la región Piura, la disminución entre los años 2000 y 2014 fue de 5.3%, superior al promedio nacional, mostrando una amenaza.

Tabla 14

*Superficie de Bosques Naturales o Tropicales en Perú, en Hectáreas*

Departamento	2000	2005	2010	2013	2014
Total	70'784,210	70'308,130	69'734,909	69,338,606	69'170,368
Amazonas	2'920,663	2'902,687	2'882,120	2'871,264	2'864,654
Ayacucho	225,906	223,326	219,949	217,942	217,262
Cajamarca	374,071	369,833	365,476	362,722	362,288
Cusco	3'152,774	3'134,468	3'117,946	3'107,264	3'103,731
Huancavelica	18,472	18,222	17,964	17,790	17,822
Huánuco	1'843,672	1'775,158	1'697,201	1'638,371	1'612,223
Junín	1'995,272	1'958,494	1'924,625	1'902,014	1'892,917
La Libertad	69,302	69,103	68,837	68,650	68,679
Loreto	35'513,256	35'429,393	35'315,039	35'239,983	35'200,545
Madre de Dios	8'124,406	8'092,042	8'048,430	8'016,517	8'000,722
Pasco	1'512,851	1'489,450	1'462,573	1'442,299	1'430,529
Piura	43,729	42,757	41,856	41,233	41,390
Puno	1'462,255	1'456,730	1'451,377	1'447,956	1'445,832
San Martín	3'780,135	3,668,331	3'527,610	3'437,908	3'431,171
Ucayali	9'747,446	9'678,136	9'593,906	9'526,693	9'480,603

*Nota.* Tomado de “Medio ambiente,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>).

La amenaza que se encontró es la siguiente:

- Disminución de la superficie de bosques, sin que existen programas de reforestación.

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

Con la evaluación externa de la provincia de Piura, efectuada a través del análisis PESTE, se tiene una mejor perspectiva de las oportunidades y amenazas que esta zona enfrenta. Además, se añade peso a dichos factores claves de éxito y luego valores, llegando a obtener un puntaje total ponderado, que en este caso es 2.31, lo que indica que tiene un desempeño deficiente, inferior al promedio (ver Tabla 15).

Tabla 15

#### MEFE de la Provincia de Piura

Factores claves de éxito	Peso	Valor	Pond
Oportunidades			
1 Política de apertura económica y comercial, apoyada por acuerdos y tratados	0.13	3	0.39
2 Crecimiento económico sostenido	0.09	2	0.18
3 Estabilidad macroeconómica con acceso a créditos	0.11	2	0.22
4 Amplio mercado nacional, con más de 31 millones de personas	0.09	3	0.27
5 Turismo interno e internacional en crecimiento	0.13	3	0.39
Subtotal	0.55		1.45
Amenazas			
1 Dependencia en la exportación de <i>commodities</i> , principalmente minerales	0.14	2	0.28
2 Informalidad, que representa más del 50% de los empleos a nivel nacional	0.13	1	0.13
3 Poca penetración del Internet en el país	0.09	2	0.18
4 Disminución de los bosques naturales	0.09	3	0.27
Subtotal	0.45		0.86
Total	1.00		2.31

*Nota.* 4 significa que la organización responde muy bien; 3 responde bien; 2 responde promedio y 1 responde mal.

### 3.5 La Provincia de Piura y sus Competidores

Haciendo uso del diamante de Porter (2014), en este punto se analiza la industria, que en este caso obedece a la división política territorial. Previamente se hizo este análisis para el Perú y ahora se da un enfoque en la provincia de Piura. Las políticas gubernamentales tienen el efecto de influir en cualquiera de las cuatro áreas del diamante: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) industrias relacionadas y de apoyo, y (d) estrategias, estructura y rivalidad (Porter, 2014). A continuación se expone al detalle cada una de estas.

**Condiciones de los factores.** El primer factor que se analiza es la tierra, por la importancia que la agricultura tiene no solo en la provincia de Piura sino para toda la región. Es a nivel regional que se cuenta con 244,000 hectáreas de tierras con alta calidad para la siembra. Pero además, se posee la mejor infraestructura de riego que existe en el Perú, dando ventaja sobre otras regiones. Asimismo, la región posee capacidad de almacenamiento de agua por sobre los 760 millones de metros cúbicos, al contar con las represas de Poechos y San Lorenzo (BCRP, 2016a).

La provincia de Piura delimita al oeste con el océano Pacífico, donde confluyen de las aguas cálidas procedentes del norte con las aguas frías procedentes del sur, es decir que se encuentran la corriente de El Niño con la corriente de Humboldt. Esto favorece la producción de plancón en altas cantidades, siendo el inicio de la cadena alimenticia para la vida marina, dando como resultado una amplia biodiversidad de recursos hidrobiológicos. Estas condiciones han sido debidamente aprovechadas, y es por ello que en el año 2015, la región Piura aportó el 28% de la producción de recursos marinos a nivel nacional (BCRP, 2016a).

**Condiciones de la demanda.** La localización de las ciudades dentro de la región Piura favorece la distribución de bienes y servicios. Es así que la ciudad de Piura ya alcanzó una población mayor a 400,000 habitantes, mostrando que esta provincia tiene una predominancia

del ámbito urbano sobre el rural. En la Figura 15 se puede apreciar cómo Piura es la principal ciudad de la región, concentrando la demanda lo cual puede resultar favorecedor para los productores de la provincia, pero todo dependerá del nivel de exigencia de estos consumidores.

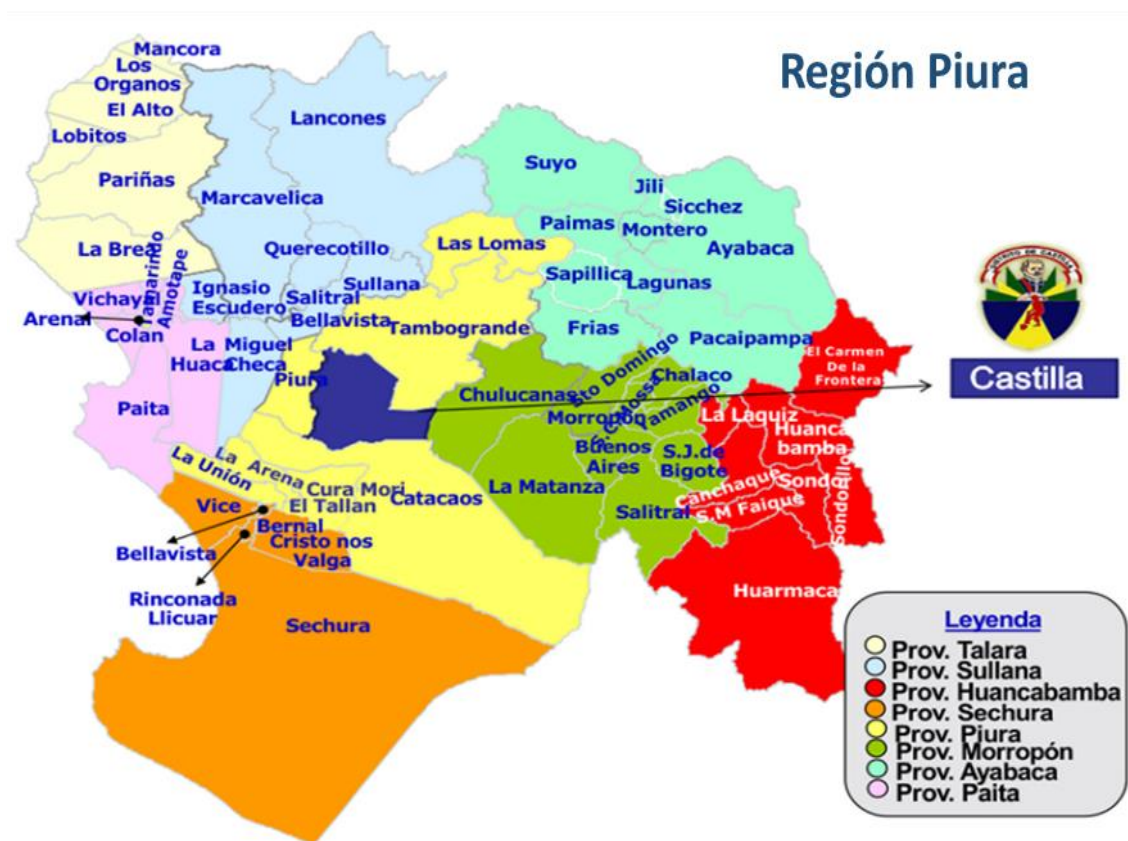


Figura 15. Provincias y distritos de la región Piura. Tomado de “Información general,” por la Municipalidad Distrital de Castilla, 2015 (<http://www.municastilla.gob.pe/ciudad.html#01>).

**Industrias relacionadas y de apoyo.** Le corresponde a los gobiernos locales mantener relaciones con los gobiernos regionales, así como con las direcciones regionales del Poder Ejecutivo. Estas relaciones intergubernamentales son la base para una descentralización efectiva. Por ejemplo, en el caso de la educación, se han dado los lineamientos para la relación intergubernamental entre el Ministerio de Educación, los gobiernos regionales y gobiernos locales. En este documento, se establece que debe haber una transferencia de responsabilidades, junto con recursos, pero para trabajar en un plan desarrollado en conjunto

(Delgado, 2014). Solamente así se obtendrán resultados que beneficien a la mayoría de la población.

**Estrategia, estructura y rivalidad.** Para competir a nivel nacional es necesario contar con infraestructura y no solo productiva, sino aquella que facilite el transporte de los bienes producidos en la provincia, así como el traslado y disfrute de los turistas. Si bien es cierto que la región Piura contaba con más de 8,000 kilómetros de carreteras para el año 2015, un 75% de ellas eran caminos vecinales (BCRP, 2016a).

En el Perú, de acuerdo con Ardito (2008), la pobreza es la principal causante de los conflictos entre la población y entre los gobiernos locales. Esto se debe a la idea de que los recursos son limitados, por lo que en la medida en que unas regiones o distritos reciben servicios otros se ven perjudicados. Es así que en algunos departamentos, en los más pobres, “las rivalidades y conflictos entre sus habitantes terminan generando un fuerte desgaste y bloquean la posibilidad de tener un planteamiento común” (Ardito, 2008, p. 4).

### 3.6 La Provincia de Piura y sus Referentes

La provincia de Piura debe emular las referencias de ciudades céntricas que han logrado su desarrollo de una manera inteligente, es decir sostenible, como es el caso de Masdar, en los Emiratos Árabes Unidos, y de Lyon, en Francia. A continuación, se exponen detalles de ambas localidades.

**Masdar.** Es una ciudad ecológica, abastecida por energía solar y su objetivo es no solo ser sostenible sino autoabastecida. El proyecto anunciado en el año 2006 propone a la ciudad como innovadora en el área de ciudades inteligentes, al ocuparse de 10 aspectos fundamentales:

- Cero carbones: Generando al 100% el total de su energía a base de energía solar.
- Cero residuos: 99-100% desviación de residuos de vertedero, aplicando estrategias de reducción, reutilización y reciclado.

- Transporte sustentable: Los medios de transportes naturales como andar y la bicicleta se favorecerán, será implementado un sistema de transporte subterráneo a base de energía, misma producida dentro de la ciudad, eliminando el uso de vehículos privados.
- Materiales sustentables: La arquitectura utiliza materiales con alta posibilidad de reciclaje, que consuman y hayan sido producidos con la menor energía posible.
- Comida sustentable: Todos los productos consumidos y vendidos serán provenientes de abastecimientos orgánicos, sostenibles y comercio justo.
- Agua sustentable: Apunta a reducir al menos el 50% de consumo de agua por habitante (en relación al consumo del 2006 en los Emiratos Árabes) y lograr que el 100% del agua residual sea reutilizada.
- Convivencia habitante y vida salvaje: Especies de animales serán reubicadas o acogidas dentro de la urbe.
- Cultura y patrimonio: Arquitectura que integra y reconoce valores locales.
- Intercambio equitativo y justo: Salarios y condiciones de trabajo, incluso desde el momento de construcción, que cumplan con las determinadas por los estándares de trabajo internacionales.
- Salud y bienestar: Abasteciendo la ciudad con equipamientos, facilidades e incluso eventos que respondan a las necesidades de todos los grupos demográficos.

El diseño propone una ciudad compacta de alta densidad y usos mixtos, que albergará la sede de la compañía energética Masdar y el Instituto de Ciencia y Tecnología de Masdar. Su ubicación fue elegida de forma estratégica para generar infraestructuras de conexión eficientes con el centro de Abu Dhabi y su aeropuerto. Será la primera ciudad en eliminar por completo el uso de vehículos operados por combustibles fósiles. En adición el diseño de la



ciudad ofrece un espacio peatonal con una zona de confort lograda a base de sistemas pasivos.

**Lyon.** Está en constante evolución y pretende convertirse en una ciudad inteligente, innovadora y sostenible. Para el año 2050, el 70% de la población mundial vivirá en las ciudades, lo que constituye una gran oportunidad para desarrollar un nuevo enfoque a la innovación urbana. Tiene un compromiso fuerte, basado en asociaciones públicas y privadas, para fomentar la creación de nuevos servicios para los usuarios y el desarrollo de empresas innovadoras, nuevos usos alrededor de la ciudad, el desarrollo sostenible, energía, medio ambiente, calidad de vida, y la movilidad, entre otros aspectos. Lyon Metropole es una manera inteligente de concebir la ciudad que se desea compartir con la población. Por lo tanto, Inteligente Metropole debe realizar las siguientes acciones:

- Tener en cuenta las cuestiones ambientales y las limitaciones de energía.
- Promover la creación de redes de actores juntos: las comunidades, los ciudadanos y las empresas.
- Dejar pasar la propiedad de usar: participación de los usuarios en el diseño de productos y servicios.
- Integrar las nuevas tecnologías de información y comunicación (robótica, sistemas inteligentes de transporte, etc.).
- Crear una ciudad inteligente, poniendo la innovación al servicio de los ciudadanos y la preservación del medio ambiente, para que su ciudad sea más agradable.

En Lyon Metropole se fomenta el desarrollo de empresas innovadoras, mediante la creación de espacios de colaboración, poniendo al servicio de la población herramientas para la innovación. Este es el primer territorio experimental de las redes inteligentes en Europa, que tiene el fin de preservar mejor los recursos energéticos e impulsar el consumo eficiente. La zona de Lyon alberga un gran número de proyectos, tales como los siguientes: (a) Smart



Community Lyon (con NEDO), (b) GreenLys, (c) Smart Lyon eléctrico, (d) Watt & Me, (e) implementación experimental Linky, y (f) el proyecto europeo “Transform” en asociación con Ámsterdam, Copenhague, Viena, Gene y Hamburgo.

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

La MPC permite identificar a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo (D’Alessio, 2015). En esta matriz identifican los principales competidores de la provincia de Piura en el Perú, que son Ica y Arequipa. Se ha seleccionado a estos dos competidores porque pertenecen a regiones con índices de progreso social, y además, las provincias tienen un nivel de desarrollo humano similar, El valor que obtiene la provincia de Piura en la MPC es 1.87 indicando un desempeño muy bajo, en un rango de 1.00 a 4.00 (ver Tabla 16).

Tabla 16

*Matriz de Perfil Competitivo de la Provincia de Piura*

	Factores determinantes del éxito	Peso	Provincia de Piura		Provincia de Arequipa		Provincia de Ica	
			Valor	PP	Valor	PP	Valor	PP
1	Ubicación y características geográficas	0.12	3	0.36	2	0.28	3	0.36
2	Infraestructura: Aeropuertos, puertos y hotelera	0.11	2	0.22	2	0.24	1	0.11
3	Atracciones turísticas	0.14	2	0.28	2	0.32	3	0.42
4	Sistema de transporte	0.10	1	0.10	2	0.22	1	0.10
5	Vías de comunicación integradas y telecomunicaciones	0.08	2	0.16	3	0.36	3	0.24
6	Seguridad	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30
7	Administración eficiente de instituciones públicas	0.14	2	0.28	2	0.40	2	0.28
8	Responsabilidad social ambiental	0.16	2	0.32	2	0.40	2	0.32
	Total	1.00		1.87		2.52		2.13

En la Tabla 17 se presenta la Matriz Perfil Referencial para la provincia de Piura. En ella se identifican los referentes, habiéndose seleccionado a las ciudades de Masdar y Lyon; que a pesar de ser ciudades tienen amplias extensiones con una organización interna en

distritos o áreas similar a la de la provincia de Piura. Sin embargo, estas dos ciudades han destacado por el alto nivel de aprovechamiento energético, como se detalló en el punto anterior.

A partir del análisis realizado, se observa que la provincia de Piura posee un puntaje muy bajo en el nivel de cumplimiento de los factores críticos de éxito respecto a los modelos de ciudad inteligente en el mundo. La MPR permite identificar los puntos de mejora en los que es necesario invertir para que la provincia de Piura pueda competir internacionalmente. En tal sentido, deben considerarse planes para reducir las brechas en los factores de mayor importancia y, con ello, aumentar el nivel de competitividad de la provincia.

Tabla 17

*Matriz de Perfil Referencial de la Provincia de Piura*

	Factores determinantes del éxito	Peso	Provincia de Piura		Ciudad de Lyon		Ciudad de Masdar	
			Valor	PP	Valor	PP	Valor	PP
1	Ubicación y características geográficas	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
2	Infraestructura: Aeropuertos, puertos y hotelera	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44
3	Atracciones turísticas	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42
4	Sistema de transporte	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
5	Vías de comunicación integradas y telecomunicaciones	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
6	Seguridad	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60
7	Administración eficiente de instituciones públicas	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56
8	Responsabilidad social ambiental	0.16	2	0.32	4	0.64	4	0.64
	Total	1.00		1.87		3.71		3.74

### 3.8 Conclusiones

La principal actividad económica de Piura es la manufactura, que representa el 17.4% del valor agregado bruto regional. Esto se debe a la refinación de petróleo, al procesamiento pesquero y, poco a poco, al procesamiento de la creciente producción frutícola y de biocombustibles. Otras actividades importantes son el comercio (14.1%), y la agricultura, la

caza y la silvicultura (9.7% en conjunto). La finalidad de la investigación realizada es contribuir en los diferentes aspectos del desarrollo productivo de las unidades empresariales de la provincia de Piura mejorando la competitividad que se tiene como data al 2015.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo, se desarrolla el análisis interno AMOFHIT, en el cual se evalúan los factores internos de la organización tales como: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones productivas y de servicios, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) informática y comunicaciones, y (g) tecnología (D'Alessio, 2015). Para la realización del presente análisis se han utilizado datos recogidos de la Municipalidad Provincial de Piura y sus distritos, del Gobierno Regional de Piura, y de otras fuentes pertinentes. El resultado de este capítulo será la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, donde se presentan las fortalezas y debilidades de la provincia de Piura.

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1 Administración y gerencia

La Municipalidad Provincial de Piura no cuenta con un plan de desarrollo local concertado de largo plazo, ni con un plan estratégico institucional, ya que ambos documentos se encuentran supeditados a la actualización del plan de desarrollo regional concertado, que se encuentra en proceso de elaboración. Sin embargo, sí se cuenta con un plan operativo institucional, el cual se desarrolla anualmente, y sirve para definir los objetivos institucionales, así como los lineamientos, funciones y principales actividades y proyectos de inversión que se desarrollarán. Pero todo esto con enfoque de corto plazo, por lo que se carece de herramientas de largo plazo, o con enfoque estratégico. Los objetivos y acciones no se encuentran adecuadamente expuestos, ya que solo se mencionan y no se explican, así como tampoco se definen indicadores para una posterior medición y control.

El diseño organizacional que tiene la Municipalidad Provincial de Piura se muestra en la Figura 16, donde se observa que posee una estructura vertical, pero no se tiene una organización que involucre todo el accionar de la provincia, sino que se ha tenido un enfoque

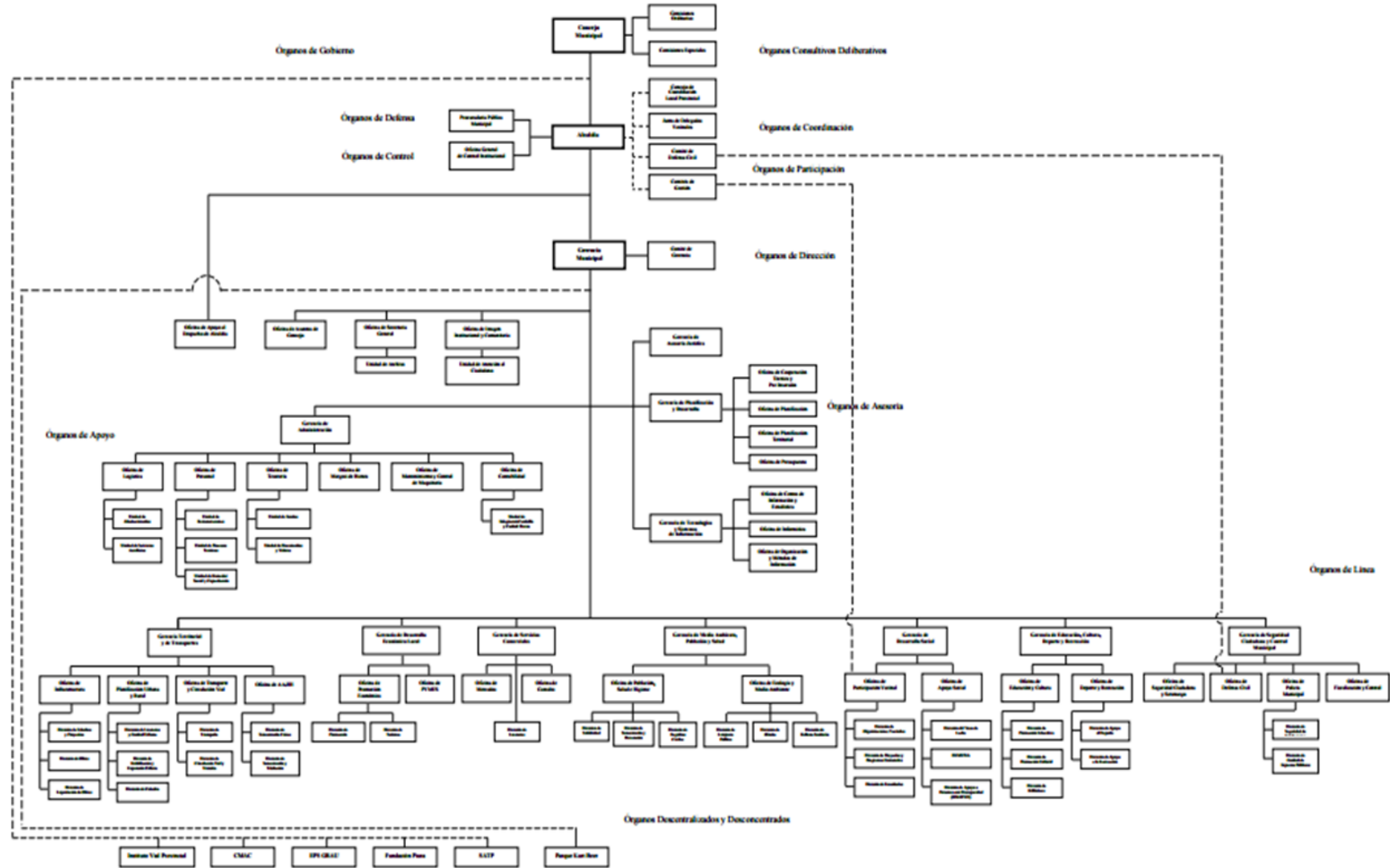


Figura 16. Estructura organizacional de la Municipalidad Provincial de Piura. Tomado de “Estructura orgánica y administrativa,” por la Municipalidad Provincial de Piura, 2015b ([http://www.muni\\_piura.gob.pe/mpp/2015-03-25-21-54-54/estructura-organica](http://www.muni_piura.gob.pe/mpp/2015-03-25-21-54-54/estructura-organica)).

institucional meramente. Es por ello que en el organigrama no se ven las asociaciones civiles, ni los gremios. El actual alcalde de la provincia de Piura se llama Oscar Miranda Martín, quien juramentó para el periodo 2015-2018. Su gestión es criticada por algunos ciudadanos, que perciben falta de acción y resultados, por lo que han solicitado su revocatoria.

En la provincia de Piura hacen vida distintas organizaciones de la sociedad civil, tales como: (a) Asociación para la Defensa de los Derechos de la Mujer y del Niño con Discapacidad, (b) Asociación de Pensionistas del Gobierno Regional de Piura, (c) Asociación Civil de Educadores de Piura, (d) Colegio de Economistas de Piura y Tumbes, (e) Colegio de Ingenieros de Piura, y (f) Asociación Provivienda Magisterial “Los Educadores.” En contadas ocasiones, las organizaciones de la sociedad civil se unen en torno a un objetivo común, como sucedió en el año 2015, cuando le dirigieron una carta al Presidente Humala para solicitar un aumento en la asignación presupuestaria a la región, demandando mayor seguridad y atención en salud, entre otros aspectos (Villegas, 2015).

En la provincia también funciona la Cámara de Comercio y Producción de Piura, que fue fundada en el año 1891, buscando representar al empresariado y contribuir en la solución de los problemas que los aquejan. Dentro de los servicios que brindan están la asesoría y capacitación, así como bolsa de trabajo y centro de arbitraje (Cámara de Comercio y Producción de Piura, 2016). Se ha vuelto común que esta institución se reúna con autoridades del gobierno provincial y regional buscando solución a sus problemas, y en especial a la inseguridad, para lo cual se han desarrollado diversas propuestas, como por ejemplo el empadronamiento de las motocicletas que brindan servicio de mototaxi (Huamán, 2016).

La estructura empresarial de la provincia de Piura se presenta en la Tabla 18. La provincia concentra el 51.2% de las empresas de la región, de las cuales el 7.3% están dedicadas a la manufactura. En cuanto al tamaño de las empresas, el 96.5% son micro, 3.0% pequeñas y solamente un 0.5% son medianas o grandes. Mientras que en relación con el

sector productivo al que pertenecen, se tiene que 32.6% están dedicadas a alimentos y bebidas, 20.2% a ediciones e impresiones, y 14.8% a productos de metal (Dirección General de Industria, 2011).

Tabla 18

*Estructura Empresarial de la Provincia de Piura*

	Empresas manufactureras	Empresas no manufactureras	Total empresas	%
Región Piura	4,060	54,486	58,546	100.0
Provincia Piura	2,183	27,817	30,000	51.2

*Nota.* Adaptado de *Análisis regional de empresas industriales. Región Piura* (p. 4), por la Dirección General de Industria, 2011. Piura, Perú: Ministerio de la Producción.

Las debilidades identificadas son las siguientes:

- No hay un plan de desarrollo integral para la provincia ni planeamiento estratégico, aunque sí cuenta con planes operativos.
- El alcalde provincial no cuenta con el apoyo de la población, ya que algunos ciudadanos han solicitado un revocatorio, al percibir que hay falta de acción y de resultados.
- La mayoría de las empresas son micro y pequeñas, lo cual limita la capacidad de inversión y generación de empleo.

#### **4.1.2 Marketing y ventas**

El objetivo principal de la Municipalidad Provincial de Piura es satisfacer a sus pobladores a través de la oferta de servicios como la gestión de residuos sólidos, que incluye la recolección, acumulación y transporte de la basura, así como el servicio de limpieza pública. A esto se le suma la seguridad, el mantenimiento y la conservación de áreas verdes, junto con la promoción de la educación y cultura ambiental. La Municipalidad Provincial de Piura está encargada de promover y fomentar el desarrollo socio-económico integral y sostenible de la comunidad, por lo que se necesita que todas las autoridades y personas que



trabajan ahí prioricen y promuevan la atención a los requerimientos de los ciudadanos que viven en dicha provincia. A pesar de ello, la inseguridad es percibida como un problema por los ciudadanos.

Actualmente, la Municipalidad Provincial de Piura presta diversos servicios públicos los cuales tienen un costo, que se determina en función al tipo de trámite administrativo y al tipo de servicio que se le brinde al ciudadano. Por ejemplo, cuando un ciudadano de la provincia de Piura desea abrir un restaurante debe solicitar una licencia de funcionamiento y un permiso de Defensa Civil. Al otorgar estos permisos, la municipalidad promueve el desarrollo económico formal, mediante el impulso de pequeñas empresas. Mientras que la prestación de los servicios básicos es cobrada de forma anual mediante la emisión de la cuponera tributaria anual que se distribuye casa por casa, el monto se calcula en base a los gastos operativos y administrativos anuales, los cuales luego son divididos entre la cantidad total de vecinos, finalmente el pago es un porcentaje del gasto total.

En la Tabla 19 se muestran los ingresos por los distintos servicios que brinda la provincia de Piura. Históricamente, es en el mes de febrero cuando se incrementa la recaudación, ya que las personas aprovechan el pago de tributos anuales con beneficios. Para el año 2015, en dicho mes se recolectó el 19% del total anual y le siguió diciembre, con el 10.9%.

La Municipalidad Provincial de Piura constantemente realiza campañas informativas para dar a conocer el avance de su gestión, informando sobre los servicios que ofrece, para promocionar eventos culturales o brindar beneficios para el pago anual de los servicios básicos. Estos servicios, por lo general, son brindados en las oficinas de la municipalidad, mientras que las actividades de desarrollo social que son de participación vecinal se realizan por lo general en parques, comedores populares, parroquias de los diversos distritos de esta provincia los cuales reúnen una gran cantidad de personas. En estos lugares se realizan

diferentes actividades como campañas de salud, entrega del vaso de leche y asesoría legal en defensa del niño y la mujer.

Tabla 19

*Ingreso Total Recaudado por el Servicio de Administración Tributaria de la Provincia de Piura, en Soles*

Mes	2010	2011	2012	2013	2014
Total	42'986,794	49'498,455	58'231,237	62'589,856	48'430,903
Enero	1'876,503	7'342,004	2'453,541	7'602,302	2'176,394
Febrero	6'148,532	6'725,112	7'297,960	9'134,960	9'210,193
Marzo	2'310,151	3'489,332	3'944,638	4'394,830	3'861,432
Abril	2'239,552	2'783,615	2'666,661	3'309,006	2'551,465
Mayo	3'623,523	5'329,907	4'600,439	4'956,104	3'772,382
Junio	3'111,709	2'795,987	4'127,450	3'504,415	2'617,718
Julio	3'271,869	3'292,403	4'460,848	8'958,264	5'513,141
Agosto	3'891,695	4'004,378	4'563,719	3'569,676	3'526,343
Setiembre	3'713,690	3'428,026	3'446,736	2'666,713	3'461,776
Octubre	2'983,088	2'615,339	3'648,252	4'344,601	2'395,280
Noviembre	6'375,658	3'679,643	4'748,941	4'916,423	4'064,889
Diciembre	3'440,824	3'922,709	12'272,052	5'232,563	5'279,890

*Nota.* Tomado de "Compendio estadístico provincial," por la Municipalidad Provincial de Piura, 2016 (<http://www2.munipiura.gob.pe/compendioprovincial2014/>).

Dentro de los bienes agrícolas, en la Tabla 20 se presentan los principales y se observa que se produjeron 258,03 toneladas de mango en el año 2014, seguido por 145,067 de arroz. Mientras que durante el año 2015 a nivel regional, el arroz fue el principal producto agrícola (BCRP, 2016a). Otro bien importante es la vid, que a pesar de ser el tercero en toneladas podría llegar a ser el primero en valor por el alto precio que tiene por kilo, en comparación con arroz o incluso con el mago.

La región Piura tiene una de las zonas pesqueras más importantes del Perú, llegando a aportar el 28% de la producción en el año 2015. Dentro del sector pesca, la pesca artesanal representa el 30% con más de 13,000 unidades productoras. Esta industria ofrece al mercado nacional y extranjero diversas especies, principalmente la pota, así como pescado congelado.

Otro sector importante en la región Piura es la minería y el petróleo, con yacimientos en distintas provincias del departamento, con una cartera exportable de minerales por más de US\$ 350 millones, atrayendo importantes inversiones (BCRP, 2016a).

Tabla 20

*Principales Productos Agrícolas de la Provincia de Piura*

Producto	Producción en TM
Piquillo	6,215
Sandía	5,833
Arroz	145,067
Limón	58,095
Mango	258,093
Vid	96,893
Algodón Pima	8,010
Cebolla	3,185
Frijol Castilla	3,523

*Nota.* Tomado de “Compendio estadístico provincial,” por la Municipalidad Provincial de Piura, 2016 (<http://www2.munipiura.gob.pe/compendioprovincial2014/>).

Los principales productos de exportación de la región Piura son el mango y el plátano. En vista de que no se cuenta con cifras de comercio internacional regionales, se presentan aquí las cifras a nivel nacional, conociendo que de acuerdo con ADEX (2016), las exportaciones de esta región ascendieron a US\$ 2,166 millones en el año 2015. En la Tabla 21 se presentan los datos de la exportación de plátanos, que creció 21.7% en el año 2015 y 34.1% para el 2014, siendo los Estados Unidos el principal mercado de destino, concentrando el 37% y seguido por Holanda con el 32.8%.

En relación con las exportaciones de mango, estas se reflejan en una partida arancelaria junto con otras frutas como la guayaba, la palta y la piña. Se observa en la Tabla 22 que este rubro se elevó en 12.5% durante el año 2015, y en 39.9% en el 2014. El principal destino de estas frutas es Holanda, a donde se envía el 39%, y le sigue Estados Unidos con 27.7%. Entonces, se puede inferir que los principales mercados extranjeros para los productos agrícolas de la región Piura son los Estados Unidos y Holanda.

Tabla 21

*Exportaciones de Plátanos en Miles de US\$*

	2012	2013	2014	2015
Estados Unidos	17,064	15,983	32,811	53,825
Holanda	45,679	42,097	49,958	47,684
Alemania	5,237	11,354	19,311	22,166
Bélgica	5,720	7,466	6,115	8,036
Corea	1,604	1,523	2,553	4,525
Finlandia	233	2,009	2,566	3,507
Japón	4,450	4,345	2,852	2,526
Canadá	972	661	969	1,423
Otros	2,656	3,607	2,281	1,595
<b>Total</b>	<b>83,615</b>	<b>89,045</b>	<b>119,416</b>	<b>145,287</b>

*Nota.* Tomado de “Trade Map,” por el International Trade Centre (ITC), 2016 ([http://trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)).

Tabla 22

*Exportaciones de Dátiles, Piña, Palta, Guayaba y Mango en Miles de US\$*

	2012	2013	2014	2015
Holanda	106,558	134,839	148,325	194,654
Estados Unidos	60,452	80,295	167,367	138,115
España	39,765	44,870	54,997	60,190
Reino Unido	19,428	22,234	31,391	52,264
Chile	2,713	3,917	7,153	16,584
Canadá	7,915	9,615	12,040	8,486
Francia	8,689	9,030	6,467	7,875
Alemania	2,806	4,591	4,554	5,183
Otros	5,232	7,594	11,016	15,420
<b>Total</b>	<b>253,558</b>	<b>316,985</b>	<b>443,310</b>	<b>498,771</b>

*Nota.* Tomado de “Trade Map,” por el International Trade Centre (ITC), 2016 ([http://trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)).

El análisis del área de Marketing revela las siguientes fortalezas:

- Ingresos municipales a partir de los servicios que se brindan a los ciudadanos.
- Excelente ubicación geográfica en la costa, con diversidad de recursos naturales y atractivos.

La debilidad encontrada en esta área es la siguiente:

- Inseguridad.

#### 4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

A continuación, se detallan las condiciones de la infraestructura en la provincia de Piura, así como la manera en la cual se opera. Esto se desarrolla cubriendo lo siguiente: (a) infraestructura vial, (b) infraestructura aeroportuaria, (c) transporte terrestre, (d) transporte de carga, y (e) infraestructura empresarial.

**Infraestructura de la red vial.** El sistema vial de la provincia tiene una longitud de 1,218.27 km, de los cuales 236.23 km son de la red vial nacional, 51.78 km son de la red vial departamental, y 930.26 km de la red vial vecinal. Este sistema vial comprende 115 rutas de las cuales cinco son nacionales, dos departamentales y 108 son vecinales; entre ellas 20 son registradas y 88 son rutas nuevas o no registradas. Los caminos vecinales son las vías de mayor longitud y del número de rutas, esto se debe a la importancia como vías de comunicación de los poblados, anexos y caseríos hacia las redes viales de mayor jerarquía para los diversos mercados de servicios, comercialización y servicios de salud como educación. En la Tabla 23 se aprecian estos datos y se confirma que la trocha carrozable representa el 33.26% de la red vial de la provincia.

Tabla 23

#### *Redes Viales por Tipo de Superficie*

Ámbito / red vial	Nº de rutas	Longitud (km)	Longitudes por tipo de superficie de rodadura							
			Asfaltado		Asfaltado		Asfaltado		Asfaltado	
			km	%	km	%	Km	%	km	%
Provincia de Piura	115	1,218.27	289.23	23.74	192.55	15.81	331.28	27.19	406.21	33.34
Nacional	5	236.23	236.23	19.39						
Departamental	2	51.75	2.3	0.19	20.09	1.65	11.49	0.94	17.9	1.47
Vecinal	105	930.26	50.7	4.16	172.45	14.16	319.79	26.25	367.31	30.15
Registrada	20	355.55	35.43	2.91	117.55	9.65	152.53	12.52	57.74	4.74
No registrada	55	563.40	12.27	1.01	54.5	4.47	155.95	12.8	329.57	27.05

*Nota.* Tomado de *Plan vial provincial participativo 2010-2019* (p. 81), por G. Chiroque et al., 2010, Piura, Perú: Provías Descentralizado.

El 4.42% de los caminos de la provincia se encuentran en muy mal estado y esto es dado a la red vial vecinal. Además, se tiene que el 31.46% del total está en mal estado siendo también un indicador de la red vecinal, lo que nos indica un nivel de transitabilidad deficiente que ocasiona mayores tiempos de viaje y muchas veces imposibilidad de transporte, para el caso de la red vecinal y que en los periodos de lluvias quedan intransitables por fenómenos de geodinámica externa por acción de las inundaciones y desbordes.

**Infraestructura aeroportuaria.** El aeropuerto de Piura “Capitán Carlos Concha I” tiene un movimiento de pasajeros que representó el 2.5% del total nacional para el período 2005-2007, como se presenta en la Tabla 24. El servicio del transporte aéreo en el ámbito rural es restringido por la limitada infraestructura aeroportuaria existente. Para lo cual, se cuenta con aeródromos y campos de aterrizaje cuya infraestructura es precaria (sin servicio operacional, ayudas de navegación, sistemas de iluminación, entre otros), permitiendo solo el tránsito de aviones y avionetas menores. El flujo de personas y mercancías por este medio de transporte es muy reducido.

Tabla 24

*Movimiento General de Pasajeros en Aeropuertos, en Pasajeros*

Aeropuerto	Entrada y salida de pasajeros			Acumulado 2005-2007	Participación (%)
	2007	2006	2005		
Total nacional	7'440,763	5'993,025	5'513,179	18'946,967	
Lima	3'327,452	2'653,355	2'402,550	8'383,357	44.20
Piura	192,505	143,537	143,514	479,556	2.50

*Nota.* Adaptado de “Información de acceso público. Información estadística,” por la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (Corpac), 2016 (<http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=4903>).

**Transporte terrestre.** El principal medio de transporte para el ingreso a la provincia de Piura es el transporte terrestre. Siendo el único medio que permite el transporte de las personas como de sus mercancías. El ingreso a la ciudad de Piura es muy fluido y continuo

tanto por el transporte terrestre como aéreo. Para comunicarse con los centros poblados existen los servicios de camioneta rural y microbús, que por el tipo de vía (ancho y superficie) no permite el ingreso de otros tipos de vehículos de mayores. Se debe plantear una política de prevención que permita mantener la transitabilidad de la infraestructura vial ante la presencia del Fenómeno del Niño y su impacto negativo a través de los años.

Los caminos vecinales representan la vía de articulación entre cada distrito y sus centros poblados, caseríos y anexos localizados en su jurisdicción. Estos caminos se deterioran con la presencia de lluvias en la zona provocadas por el Fenómeno del Niño. Siendo difícil el acceso a estos poblados durante el periodo de lluvias.

**Transporte de carga.** El servicio del transporte de carga en la provincia de Piura es relativamente adecuado, ya que las condiciones de algunas vías permiten un flujo vehicular regular facilitando la actividad económica de la provincia y el acceso de los poblados mediante caminos que son generalmente trochas carrozables. Mientras que las condiciones de los caminos rurales en su mayoría no permiten el tránsito de camiones de tres ejes y con cargas superiores a 20 TM. Las vías nacionales y departamentales permiten el desplazamiento de camiones de mayor tonelaje.

Los servicios son prestados por particulares y acopiadores, que en muchos casos tienen sus propios vehículos para el traslado de productos agropecuarios, de construcción, productos de pan llevar y los que llegan a través de la vía nacional desde la capital del departamento. Los fletes son fijados por la distancia y el tiempo de recorrido entre un punto y otro; estos van desde los 0.20 hasta los 0.75 nuevo sol por kilogramo. El traslado de los productos se da en rutas internas por el flujo comercial entre distritos. Es de destacar que el mayor flujo es hacia la capital del departamento (Piura) donde concentra el volumen de la producción agropecuaria del medio y bajo Piura. En el caso de Tambogrande y Las Lomas su destino es el mercado de Sullana, Piura y el mercado externo (mango, plátano, otros).



**Infraestructura empresarial.** Según el *Compendio estadístico provincial*, en el año 2013 había dentro del Registro Nacional de Municipalidades: (a) 241 hoteles/hospedajes, (b) 1,071 restaurantes, (c) 37 agencias de viaje, (d) cinco empresas de transporte turístico, (e) 66 empresas de transporte interprovincial, (f) 78 empresas de transporte urbano, y (g) 14 empresas de transporte aéreo. Mientras que en el rubro de *Alimentos y Bebidas* se registraron 236 microempresas y 11 pequeña empresa. En el rubro de metalurgia 177 microempresas y cuatro pequeñas empresas, junto con 30 microempresas. En lo que respecta a artesanía, se encontraron 10 microempresas y 10 pequeñas empresas. A lo cual se le suman cuatro microempresas en el rubro textil, igual que en el de maquinaria y equipos (Municipalidad Provincial de Piura, 2016).

En lo que se refiere a la infraestructura agrícola, la región de Piura posee el 4.5% del área agrícola nacional, al contar con 244,000 hectáreas de tierra de muy elevada calidad. Es además, una de las regiones con mejor infraestructura de riego en el Perú, al tener dos represas, lo cual le permite almacenar por encima de 760 millones de metros cúbicos de agua (BCRP, 2016a). La represa de Poechos está ubicada en la provincia de Sullana, mientras que San Lorenzo se encuentra en la provincia de Piura, beneficiando a los cultivos de la zona.

Para la actividad turística, la provincia de Piura cuenta con gran cantidad de infraestructura: (a) Plaza de Armas, (b) Catedral de Piura, (c) iglesia de San Francisco, (d) casa museo del Almirante Miguel Grau, (e) museo Vicús, y (f) restos arqueológicos de Narihualá, entre otros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2008). Además, la provincia tiene playas, por lo que ofrece variedad de atractivos, desde sitios históricos hasta parajes naturales. En cuanto a la infraestructura hotelera, el 78% de los establecimientos tiene menos de 50 habitaciones, y de ellos un 56% son de categoría media, 22% de alta categoría y otro 22% de lujo (ver Tabla 25). Se espera que para el año 2017, la brecha entre la oferta y la demanda hotelera sea de 90 habitaciones, requiriéndose una inversión de US\$11 millones.

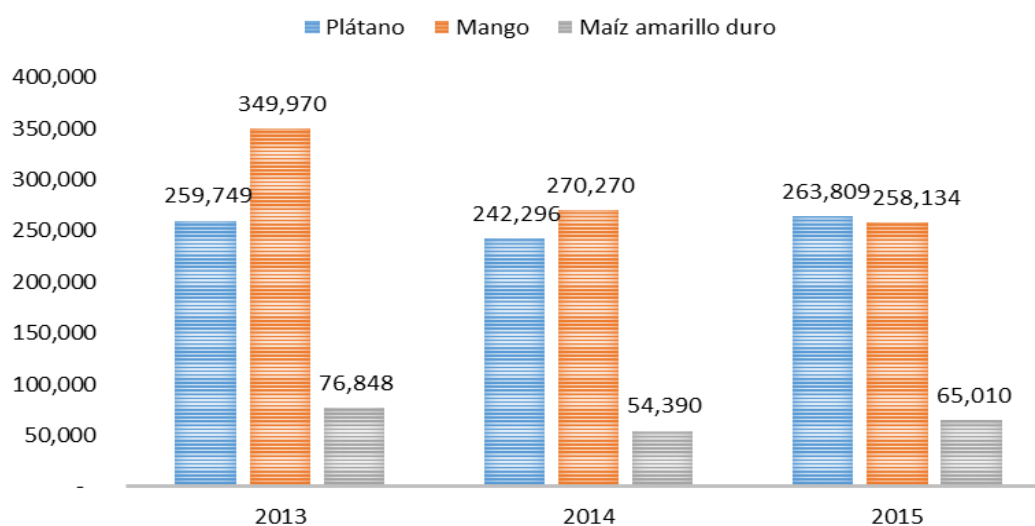
Tabla 25

*Oferta Hotelera a Diciembre 2012*

Categoría	Hoteles		Habitaciones	
	N°	%	N°	%
Medio	5	56	98	28
Alta	2	22	136	40
Lujo	2	22	110	32
Total	9	100	344	100

*Nota.* Adaptado de *Brechas hoteleras en siete ciudades de Perú* (p. 36), por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016, Lima, Perú: Autor.

**Principales actividades económicas.** Como se ha indicado anteriormente, en la provincia de Piura, así como en la región las principales actividades productivas son la agroindustria y la pesquería, junto con los hidrocarburos. En la Figura 17 se muestra la producción que se ha obtenido en los principales cultivos, que son plátano, mango y maíz amarillo; los cuales alcanzaron su mayor nivel en el año 2013. En total, el Valor Bruto de la producción agropecuaria alcanzó S/ 1,591 millones en el año 2015, luego de haberse elevado desde S/ 1,400 en el año anterior, lo que implica un incremento del 13.6% en solo un año (INEI, 2016d).



*Figura 17.* Producción de los principales productos agrícolas de la región Piura, en TM. Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

En relación con la pesquería, el desembarque de recursos marinos se elevó en 18.8% durante el año 2014, y todavía no se tienen cifras para el año 2015. Este crecimiento permitió el aumento en la producción de harina de pescado, de procesados congelados y en curados, como se muestra en la Tabla 26. En cambio, la producción de enlatados se redujo en el año 2014 en 43%, para recuperarse parcialmente durante el 2015. La baja producción de sectores como la minería y la reducción de inversiones en la región ha generado como consecuencia menor demanda en otros sectores, lo cual probablemente está afectando a la pesquería (Villegas, 2014).

Tabla 26

*Cifras de Producción de la Pesquería en la Región Piura, en TM*

Productos	2013	2014	2015
Harina de pescado	5,822	9,201	20,646
Congelado de pescado	222,391	243,252	221,327
Enlatado de pescado	11,942	6,814	8,477
Curado de pescado	1,584	1,621	823
Aceite de pescado	826	980	2,658

*Nota.* Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

**Ocupación y empleo.** La ocupación en la región Piura ascendió a 97.2% en el año 2015, mostrando una mejoría desde el año 2013, cuando llegaba a 94.7%. Esto es favorable, pues indica que más personas cuentan con empleo. Sin embargo, como se aprecia en la Tabla 27, la mayor parte de la población ocupada no tiene acceso a empleos formales, y la informalidad llega a 81.4%, porque solamente el 18.6% de las personas con trabajo se desempeñan en empleos formales. Esto causa bajos ingresos, que como se aprecia solo se alcanza un promedio de S/ 935 mensuales.

La región Piura tiene fortalezas en la operación del sector minería e hidrocarburos. La extracción de hierro, sal y fosfatos, junto con la de petróleo representa el 33% del total nacional. Posee importantes yacimientos mineros, con bienes como potasio, cobre, plata y

carbón azufre, entre otros. Dentro de las principales empresas mineras que operan en la región están: (a) Américas Potash Perú, (b) Andalucita, (c) Compañía Minera Agregados Calcáreos, (d) Compañía Minera Miski Mayo, (e) Río Blanco Copper, y (f) Comunidad Campesina de Mancora (Ampudia, 2012).

Tabla 27

*Indicadores de Empleo en la Región Piura*

Indicador	Unidad	2013	2014	2015
Tasa de ocupación de la población	Porcentaje	94.7	96.7	97.2
Población ocupada por empleo formal	Miles de personas	163.8	158.1	165.0
Población ocupada por empleo informal	Miles de personas	705.5	732.1	722.6
Porcentaje de la población ocupada por empleo formal	Porcentaje	18.8	17.8	18.6
Porcentaje de la población ocupada por empleo informal	Porcentaje	81.2	82.2	81.4
Ingreso mensual promedio	Soles	891.3	902.4	935.0

*Nota.* Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

El profundo análisis del área de Operaciones ha revelado las siguientes fortalezas:

- Producción energética suficiente para abastecer a la región Piura y comercializar el excedente.
- Se cuenta con infraestructura de riego de alta calidad, gracias a la represa San Lorenzo.
- Infraestructura productiva agrícola, pesquera, petrolera y turística; aunque no en todos los campos es suficiente.

Las debilidades dentro de esta área son las que siguen:

- Deficiente infraestructura en vías de comunicación y aeropuerto internacional con condiciones que no son apropiadas.
- El sistema de transporte no está integrado y es de baja calidad.

- Brecha en infraestructura turística que no permite atender apropiadamente a la demanda.

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El Departamento de Finanzas de la Municipalidad Provincial de Piura es responsable de obtener los recursos económicos necesarios para que la provincia pueda funcionar, de forma sostenible. Por lo que, en esta variable, se evaluará la habilidad de la municipalidad para financiar sus planes estratégicos a través de sus fuentes de ingresos existentes. En la Tabla 28 se presenta el consolidado de la ejecución presupuestal durante el período 2014. Se aprecia que el 25% de los ingresos provienen del Fondo de Compensación Municipal, a lo que le sigue el 22.6% que se capta directamente.

Tabla 28

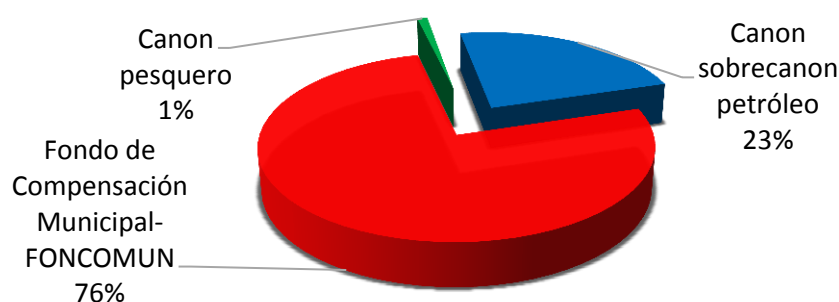
*Consolidado de la Ejecución Presupuestaria en la Provincia Piura, Año 2014*

Rubro financier	Presupuesto inicial de aduanas	Presupuesto modificado	Saldo presupuestal
Total	112,642,978	208,336,557	52,780,457
Recursos ordinarios	4,560,949	40,290,586	21,076,773
Fondo de compensación municipal	37,327,134	52,051,818	4,326,962
Impuestos municipales	31,867,090	39,240,079	4,367,180
Recursos directamente recaudados	32,539,730	47,174,175	15,548,853
Donaciones y transferencias	-	2,238,771	454,601
Canon, sobrecanon, regalías y participación de rentas de aduanas	6,348,075	27,341,128	7,006,088

*Nota.* Tomado de "Compendio estadístico provincial," por la Municipalidad Provincial de Piura, 2016 (<http://www2.munipiura.gob.pe/compendioprovincial2014/>)

La información previa se complementa con los datos de la Figura 18, donde se aprecia que el 76% de los recursos transferidos pertenecen a FONCOMUN, seguido por el canon y sobrecanon de actividades extractivas, principalmente petróleo. Es importante mencionar, que FONCOMUN o Fondo de Compensación Municipal fue establecido en la Constitución Política del Perú, teniendo como fin estimular la inversión en todos los distritos del país,

favoreciendo a las poblaciones más apartadas, al mismo tiempo que se establece como prioridad la asignación de recursos para las áreas rurales y marginales.



*Figura 18.* Transferencia de recursos, según la fuente, año 2014. Adaptado de “Transferencias a gobiernos locales y regionales. Presupuesto institucional de apertura 2014,” por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2015 (<https://www.mef.gob.pe/es/transferencia-y-gasto-social/transferencia-a-gobiernos-locales-y-regionales>).

La inversión privada en la región Piura se concentra en varios sectores, entre los que destaca la producción de hidrocarburos. Al respecto, la empresa CNPC Perú, de capital chino, exploró más de 60 pozos durante el 2015, en la zona de Talara. Esta empresa continuará con la exploración y explotación en vista de los buenos resultados que ha obtenido hasta la fecha. También en esta industria, la empresa Olympic anunció que reduciría en 80% sus exploraciones, que inicialmente habían sido estimadas en US\$15 millones, tomando esta decisión en vista de la baja en los precios internacionales del petróleo. Sin embargo, Olympic continuará con la inversión de US\$60 millones en una planta de úrea ubicada en Paita (BCRP, 2016a).

Continuando con la industria de combustibles, se tiene que el Grupo Gloria invirtió US\$ 108 millones en la compra de activos de la empresa Maple Energy en el Perú. Es así, que desde el año 2015, Gloria se ha encargado de 10,000 hectáreas de plantaciones ubicadas en Sullana, para la producción de biocombustible y/o etanol. Mientras, que en la industria agrícola destaca la inversión de Agroindustrial Beta que ha construido una planta productora de empaques para frutas y vegetales en la provincia de Piura, con una capacidad de 300

toneladas diarias y que brinda apoyo directo a la producción agropecuaria, permitiendo la conformación de un clúster (BCRP, 2016a).

En lo que se refiere a la construcción e industrias afines, Cementos Pacasmayo construyó una planta productora en Piura, la cual comenzó a trabajar a mediados del año 2015, con una inversión de US\$ 300 millones. Esto se complementa con la inversión de US\$ 2 millones que ha realizado la constructora GyM para desarrollar la segunda etapa del complejo habitacional Los Parques, que contempla 300 unidades habitacionales, a las que se puede acceder con créditos del Fondo Mivivienda. Mientras que la inmobiliaria Futura ha invertido US\$ 10 millones para la construcción de Las Lagunas del Chipe, también en la provincia de Piura, que incluye 150 departamentos, entre otros desarrollos inmobiliarios que están siendo hechos por distintas empresas (BCRP, 2016a).

Para complementar el análisis del área de finanzas de la provincia de Piura se presenta la Tabla 29, donde se muestran las cifras de los depósitos y créditos directos del sistema financiero en la región Piura. Se observa que los bancos otorgan el 77% de los préstamos y capta el 58% de los depósitos, entre los que destacan los depósitos a plazo captados por las cajas municipales de ahorro y crédito.

Tabla 29

*Créditos y Depósitos del Sistema Financiero en la Región Piura, en Miles de Soles*

	2013	2014	2015
<b>Banca Múltiple</b>			
Créditos directos	3,417,601	3,689,966	4,383,123
Depósitos a la vista	609,955	739,052	777,032
Depósitos de ahorro	605,178	710,765	774,538
Depósitos a plazo	438,472	435,364	544,226
<b>Cajas Municipales</b>			
Créditos directos	1,061,839	1,112,309	1,174,616
Depósitos de ahorro	263,380	284,005	314,349
Depósitos a plazo	915,913	1,090,842	1,219,358
<b>Entidades financieras</b>			
Créditos directos	113,490	115,227	127,401

*Nota.* Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).



En la Tabla 30 se muestra el porcentaje de depósitos y de colocaciones en función del total nacional, que para el año 2015 eran 1.6% y 2.5% respectivamente. Estos datos indican que en 12 años, la región Piura no creció en importancia, en cuando a depósitos pero sí lo hizo en colocaciones. En cifras netas hubo un amplio crecimiento, al pasar de 28 oficinas o agencias del sistema financiero en 2003 a 237 para el año 2015.

Tabla 30

*Indicadores del Sector Financiero en Piura*

Indicador	2003	2015
Depósitos Piura / Depósitos Perú (%)	1.6	1.6
Crédito Piura / Crédito Perú (%)	2.2	2.5
Crédito Piura / VAB Piura (%)	11.2	25.6
Número de oficinas	28	237
Banca múltiple	10	102
Instituciones no bancarias	18	135

*Nota.* Tomado de *Caracterización del departamento de Piura* (p. 6), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a, Lima, Perú: Autor.

Las fortalezas que tiene la provincia Piura en el área de Finanzas y Contabilidad son:

- Ingresos provenientes de canon y sobrecanon, principalmente de la actividad petrolera.
- Crecimiento del sistema financiero, lo cual soporta el desarrollo de diversas actividades económicas.

Las debilidades dentro de esta área son las que siguen:

- Los ingresos de la provincia no son suficientes para el desarrollo de todos los proyectos que se requieren.
- Administración poco eficiente.

#### **4.1.5 Recursos humanos**

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) fue creado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, con el objetivo de medir de forma general la evolución en la

calidad de vida de la población de los países. Esto con la convicción de que el desarrollo permite a las personas contar con mayor cantidad de opciones para su desenvolvimiento (Jahan, 2016). Dentro de las 196 provincias que tiene el Perú, Piura se ubica en la posición 38, al tener un IDH igual a 0.4885, mientras que el promedio nacional es 0.5058. Llama la atención que el IDH de la provincia es superior al de la región, lo mismo que ocurre con la esperanza de vida al nacer, los años de educación y el ingreso per cápita (ver Tabla 31).

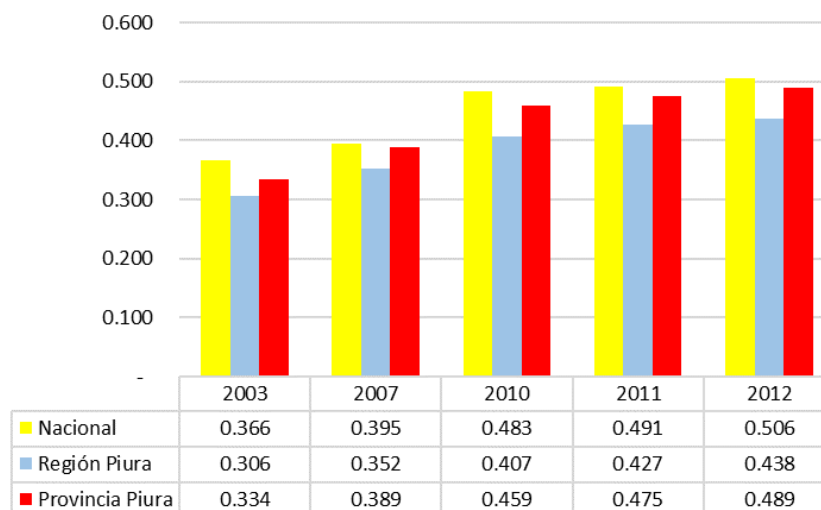
Tabla 31

*Índices de Desarrollo Humano, Perú 2013*

	Perú	Región Piura	Provincia Piura
<b>Población</b>			
Habitantes	30,135,875	1,799,607	734,437
Ranking		2	6
<b>IDH</b>			
Valor	0.5058	0.4379	0.4885
Ranking		14	38
<b>Esperanza de vida al nacer</b>			
Años	74.31	71.97	75.04
Ranking		18	62
<b>Población con educ. secundaria completa</b>			
Porcentaje (%)	67.87	65.15	63.99
Ranking		12	47
<b>Años de educación (Poblac. 25 y más)</b>			
Años	9.00	7.84	9.03
Ranking		16	38
<b>Ingreso familiar per cápita</b>			
Nuevos soles por mes	696.9	537.4	638.9
Ranking		14	37

*Nota.* Adaptado de *Informe sobre desarrollo humano Perú 2013* (p. 218), por R. Arias, 2013, Lima, Perú: Programa de PNUD.

Los datos de la Figura 19 indican que ha habido una mejora sostenida en el Índice de Desarrollo Humano, tanto a nivel nacional, como en la región y en la provincia de Piura. Para el caso de la provincia, en el año 2003 apenas se tenía un IDH de 0.334, el cual se elevó a 0.489 para el 2012, mostrando un incremento de 46% en 10 años. Pero a pesar de la mejora, el índice provincial sigue siendo inferior al nacional.



*Figura 19. Evolución del Índice de Desarrollo Humano de la región y la provincia de Piura. Adaptado de Informe sobre desarrollo humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible (pp. 215-217), por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2013. Lima, Perú: Autor.*

En cuanto al nivel de formación que tiene la población de la provincia de Piura se presenta la Tabla 32. Allí se visualiza como la matrícula se da principalmente en la gestión pública, con el 71% del alumnado. En cuanto a los niveles, la mayoría de los estudiantes atienden la educación básica regular, principalmente la primaria con el 47%.

Tabla 32

*Matrícula en el Sistema Educativo de la Provincia de Piura, por Tipo de Gestión, Año 2014*

Nivel educativo	Total	Pública	Privada
Básica regular	198,810	141,348	57,462
Inicial	44,601	29,266	15,335
Primaria	93,475	67,968	25,507
Secundaria	60,734	44,114	16,620
Básica alternative	4,575	2,405	2,170
Básica especial	298	174	124
Técnico productivo	4,428	1,444	2,984
Superior no universitaria	16,167	7,089	9,078

*Nota.* Tomado de “Compendio estadístico provincial,” por la Municipalidad Provincial de Piura, 2016 (<http://www2.munipiura.gob.pe/compendioprovincial2014/>).

En la Tabla 33 se muestran los datos de cantidad de maestros o profesores y se visualiza que solamente 51.6% están en la gestión pública. Esto a pesar de que se atiende al

71% de los alumnos. Con estos datos se revela que el índice de alumnos por maestro es mejor en el sector privado, favoreciendo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

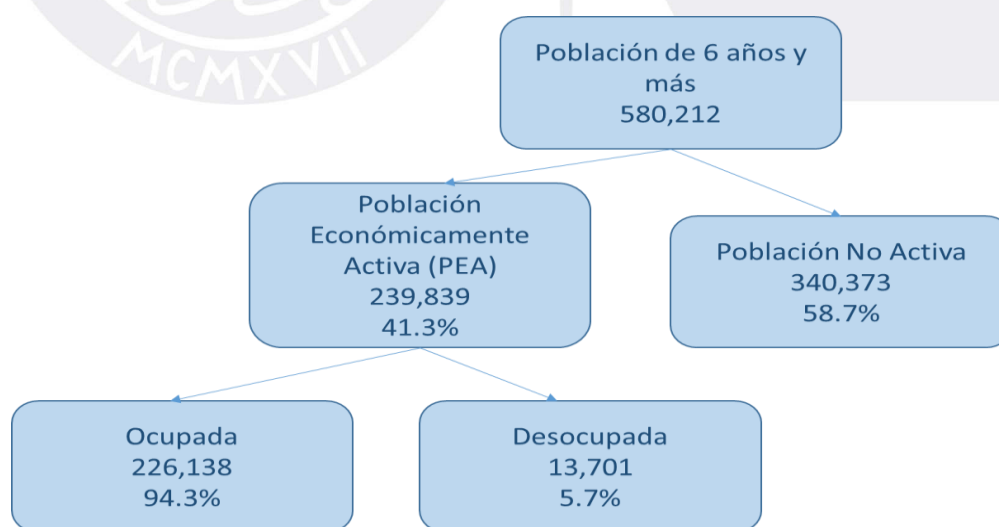
Tabla 33

*Número de Docentes en la Provincia de Piura, Año 2014*

Nivel educativo	Total	Pública	Privada
Total	11,428	5,902	5,526
Básica regular	10,138	5,482	4,656
Inicial	2,052	803	1,249
Primaria	4,425	2,569	1,856
Secundaria	3,661	2,110	1,551
Básica alternative	225	105	120
Básica especial	74	51	23
Técnico productivo	409	74	335
Superior no universitaria	582	190	392

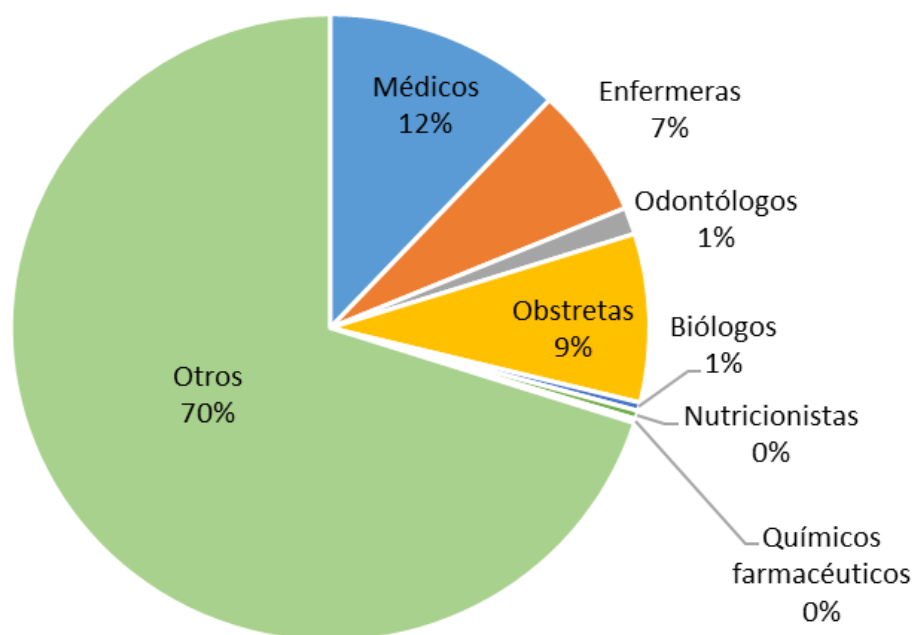
*Nota.* Tomado de “Compendio estadístico provincial,” por la Municipalidad Provincial de Piura, 2016 (<http://www2.munipiura.gob.pe/compendioprovincial2014/>).

Los datos de la Figura 20 indican que hay en la provincia de Piura un total de 580,212 personas con seis o más años de edad, de los cuales el 41.3% constituyen la población económicamente activa (PEA). De ellos el 94.3% están ocupados, dejando al descubierto un índice de desempleo igual a 5.7%. Mientras que la población no activa de la provincia alcanza el 58.7%, donde se incluye a los estudiantes.



*Figura 20.* Situación de la población de la provincia de Piura con seis o más años de edad. Adaptado de “Compendio estadístico provincial,” por la Municipalidad Provincial de Piura, 2016 (<http://www2.munipiura.gob.pe/compendioprovincial2014/>).

En relación con los profesionales de la salud, se presenta la Figura 21, donde se visualiza que existe muy poco personal para atender una población de 617,918 personas (INEI, 2015b). En total, había 1,308 profesionales de la salud para el año 2014, pero solo un 12% de ellos eran médicos. La gran mayoría eran técnicos, otro elemento clave que se observa es la carencia de odontólogos, ya que solo hay 26 de estos profesionales en la provincia (Municipalidad Provincial de Piura, 2016).



*Figura 21.* Recursos humanos nombrados en el área de la salud de la provincia de Piura. Adaptado de “Compendio estadístico provincial,” por la Municipalidad Provincial de Piura, 2016 (<http://www2.munipiura.gob.pe/compendioprovincial2014/>).

Estos datos de profesionales de la salud se complementan con la cantidad de instituciones dedicadas a brindar atenciones a los pacientes. Para el año 2015, la región Piura contaba con 361 puestos de salud, 178 centros de salud y 33 hospitales, cuya evolución se presenta en la Tabla 34. Otro dato relevante es el porcentaje de hogares que tienen al menos una persona beneficiaria de programas de asistencia social, que llegó a 31.2% en el 2015, subiendo desde 21.9% que se tenía para el año 2013, lo cual evidencia la expansión de los programas sociales en la región.

Tabla 34

*Evolución en la Cantidad de Hospitales, Puestos y Centros de Salud, en la Región Piura*

	2013	2014	2015
Puestos de salud	361	367	361
Centros de salud	153	161	178
Hospitales	30	35	33

*Nota.* Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

Del área de Recursos Humanos se reconoce la siguiente fortaleza:

- Bajo índice de desempleo.

Las debilidades que se encontraron son las que siguen:

- Insuficiente cantidad de profesionales de la salud.
- Los educadores en la gestión pública no son suficientes para atender las necesidades de la provincia.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte para realizar las siguientes acciones: (a) la toma de decisiones gerenciales, (b) la ejecución de los procesos productivos, (c) el cumplimiento de las metas de marketing, y (d) la asignación de recursos financieros, entre otros (D’Alessio, 2015). Desde el año 2007, los sistemas de información han tomado importancia en la provincia de Piura, y, por ello, su implementación ha dado resultados inesperados como un mejor control de la captación de impuestos de los ciudadanos y determinar cuáles son los mejores meses de recaudación, lo que trae consigo la toma de decisiones acertadas y el planteamiento de estrategias adecuadas. Es importante señalar que la información es restringida, y no es aprovechada por todas las áreas para la toma de decisiones.

En alianza con el sector privado, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones está ampliando la red de telecomunicaciones para una mayor cobertura de telefonía celular y acceso a Internet de alta velocidad en Piura. En este sector, se está invirtiendo más de S/ 250 millones en infraestructura de telecomunicaciones, lo que impacta directamente en el crecimiento de la región. Actualmente ya concluyó el tendido de sus 517 km por un valor estimado de US\$ 8.6 millones. Se pondrá en marcha una vez que finalice la etapa de pruebas. La mayor cobertura de telecomunicaciones permitirá impulsar programas como la teleeducación, la telesalud y el gobierno electrónico.

**Telefonía.** En el 2013, el Estado peruano renovó los contratos de Telefónica del Perú y pactó nuevos términos y condiciones con la empresa, entre los que se incluyen proyectos de inclusión digital por S/ 3,020 millones para todo el país. En Piura, la inversión asciende a S/ 36.2 millones y los compromisos que se han adquirido son los que se detallan a continuación:

- Ofrecer cobertura móvil a seis capitales de distrito, de las cuales todas ya cuentan con dicha cobertura. Además, en línea con la inclusión digital nacional se añadirán seis nuevos distritos a la red de conexión móvil nacional.
- Ofrecer cobertura móvil a 138 localidades con más de 400 habitantes, de las cuales 134 ya cuentan con dicha cobertura.
- Brindar Internet sin costo y una línea de telefonía fija a entidades públicas en capitales de provincia. Ya se han instalado 157 accesos en 54 centros educativos, 18 accesos en tres hospitales, 54 accesos en 20 centros de salud y dos accesos en dos puestos de salud, así como 79 accesos en 49 entidades del Ministerio del Interior. Acceso a Internet satelital sin costo en 16 distritos, todos los cuales cuentan con el acceso instalado en centros de salud.



- Además, está prevista la instalación del acceso a Internet satelital en dos distritos de frontera, los cuales ya se encuentran instalados en los centros de salud de Ayabaca y Suyo.

Las debilidades encontradas son las siguientes:

- El acceso a Internet es limitado, especialmente en los distritos más lejanos.
- El servicio de telefonía móvil no llega a toda la provincia.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo**

La provincia de Piura no cuenta con un área exclusiva, ni con instituciones, dedicadas a actividades de investigación y desarrollo, que se especialice en el continuo desarrollo de servicios y búsqueda de nuevos mercados. Como nación, se mostró en el Capítulo III, que existe una gran brecha científica y tecnológica, por la baja inversión de recursos en estos temas. Cabe recordar que la ciencia y la tecnología son componentes esenciales para un plan de innovación que permita mejorar la productividad y la eficiencia en el sector productivo y por tanto, mejorar el nivel de competitividad de las empresas y del Perú como nación.

Sin embargo, en el año 2015, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) y el Gobierno Regional de Piura firmaron un convenio para promover la descentralización de las actividades de ciencia, tecnología e innovación en toda la región. De esta manera, el gobierno regional puede coordinar y gestionar directamente acciones con distintos actores productivos de todo el Perú, desarrollando actividades. Con este convenio suscrito se pretende también estimular el crecimiento de Ceticos Paita, que constituye una zona primaria aduanera de tratamiento especial, que funciona con inversión privada, buscando aumentar el nivel de empleo formal y la producción de bienes y servicios con enfoque en la exportación (CONCYTEC, 2015).

En relación a la promoción de la ciencia y tecnología en el departamento de Piura, es posible mencionar la existencia del Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial de

Piura (CITE Agroindustrial), que es un centro de innovación tecnológica de carácter privado conformado por varias instituciones y asociaciones de productores de la región. Tiene como misión institucional contribuir a mejorar la competitividad y productividad del sector agroindustrial, y al desarrollo económico y social de la región Piura.

Tanto el Gobierno Regional de Piura como algunas municipalidades, vienen implementando el fondo concursable PROCOMPITE, que permite cofinanciar propuestas productivas presentadas por pequeños productores de manera organizada, con la finalidad de mejorar su competitividad a través de la adaptación, mejora o transferencia de tecnología. Por su parte, el Plan Estratégico de Desarrollo Regional vigente contempla entre una de sus actividades la construcción y el funcionamiento de un parque científico y tecnológico; sin embargo, a la fecha es nada lo que se ha avanzado para tal fin.

Las debilidades encontradas son las siguientes:

- Las prácticas óptimas de cuidado medio ambiental no se cumplen en todos los casos.
- No hay investigación local ni inversión en ciencia y tecnología.

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

La Matriz Evaluación de los Factores Internos (MEFI) se presenta, más adelante, en la Tabla 35. En esta matriz se observa que hay 18 factores claves de éxito, donde siete constituyen las fortalezas y 11 las debilidades. Cada peso asignado a los factores equivale a la importancia relativa de los mismos con el fin de que la provincia logre un desarrollo económico y social, que sea sostenible en el largo plazo. Por otro lado, los valores representan la calificación otorgada al desempeño de la provincia de Piura. El puntaje final obtenido por la provincia es de 2.29, por debajo del promedio de 2.5; lo cual implica que la organización tiene una posición débil.

Tabla 35

*MEFI de la Provincia de Piura*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Pond
Fortalezas				
1	Ingresos municipales a partir de los servicios que se brindan a los ciudadanos	0.04	3	0.12
2	Excelente ubicación geográfica en la costa, con diversidad de recursos naturales y atractivos	0.06	3	0.18
3	Producción energética para abastecer a la región y comercializar	0.07	4	0.28
4	Infraestructura de riego de alta calidad, con la represa San Lorenzo	0.06	4	0.24
5	Ingresos provenientes de canon y sobre canon, principalmente de actividad petrolera	0.05	4	0.20
6	Crecimiento del sistema financiero	0.06	4	0.24
7	Bajo índice de desempleo	0.05	3	0.15
Subtotal fortalezas		0.39		1.41
Debilidades				
1	Carencia de planes estratégicos, con enfoque de largo plazo	0.06	1	0.06
2	Autoridades sin apoyo mayoritario de la ciudadanía y por lo tanto sin legitimidad	0.05	1	0.05
3	Inseguridad	0.07	1	0.07
4	Deficiente infraestructura en vías de comunicaciones y aeropuerto internacional con condiciones que no son óptimas	0.06	2	0.12
5	El sistema de transporte no está integrado y es de baja calidad	0.06	1	0.06
6	Brecha en infraestructura turística que no permite atender apropiadamente a la demanda	0.05	2	0.10
7	La mayoría de las empresas son micro y pequeñas, lo cual limita la capacidad de inversión y generación de empleo	0.05	2	0.10
8	Los ingresos no son suficientes para el desarrollo de todos los proyectos que se requieren, lo que se suma a una administración poco eficiente	0.06	2	0.12
9	Insuficiente cantidad de profesionales de la salud así como educadores en la gestión pública	0.05	1	0.05
10	Penetración deficiente de Internet y otros servicios de telecomunicaciones	0.05	1	0.05
11	Las prácticas óptimas de cuidado medio ambiental no se cumplen en todos los casos	0.05	2	0.10
Subtotal debilidades		0.61		0.88
Total		1.00		2.29

*Nota.* 4 es fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor.

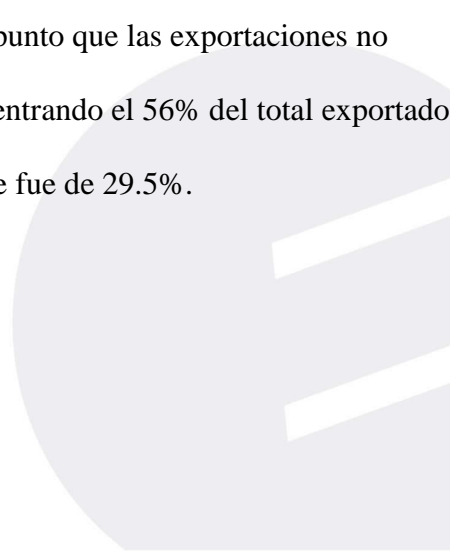
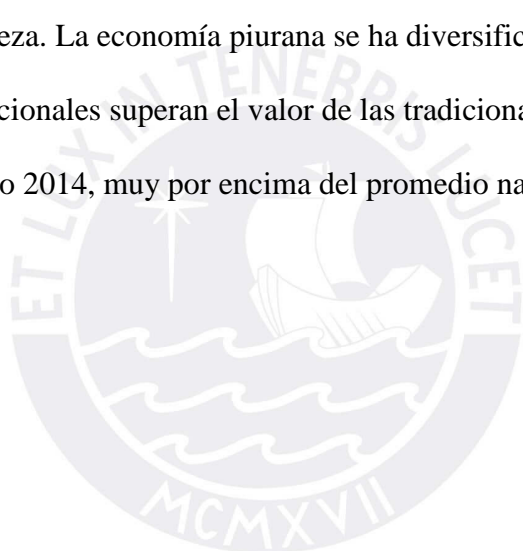
### 4.3 Conclusiones

El análisis interno ha servido para determinar las fortalezas y debilidades que tiene la provincia de Piura, las cuales son controlables, por ser parte del manejo de la organización.

Más adelante deberán definirse estrategias que permitan subsanar estos aspectos. La

evaluación interna realizada sobre la provincia de Piura, para la elaboración de la MEFI dio como resultado que tiene una posición competitiva débil. Sin embargo, es importante destacar los avances que ha registrado en los últimos años, debido al auge económico que ha experimentado y que ha permitido el incremento del presupuesto de los gobiernos regionales y locales, permitiendo mayores inversiones en infraestructura social, productiva y en programas sociales de alivio y superación de la pobreza.

Sin duda, uno de los principales impedimentos para el ejercicio pleno de los derechos humanos es la pobreza, que no permite que la población afectada acceda a servicios de calidad y, en consecuencia, a iguales oportunidades de desarrollo. Por ello, se considera importante el avance experimentado en el país y en la región en cuanto a superación de la pobreza. La economía piurana se ha diversificado a tal punto que las exportaciones no tradicionales superan el valor de las tradicionales, concentrando el 56% del total exportado en el año 2014, muy por encima del promedio nacional que fue de 29.5%.



## **Capítulo V: Intereses de la Provincia de Piura y Objetivos de Largo Plazo**

En este capítulo se presentan los intereses de la organización, a lo cual le sigue una descripción del potencial que se ha identificado que tiene la provincia de Piura.

Posteriormente, se detallan los principios cardinales, para pasar a presentar la Matriz de Intereses Organizacionales. Se cierra el capítulo mostrando los objetivos de largo plazo.

### **5.1 Intereses de la Provincia de Piura**

“Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente” (D’Alessio, 2015, p. 213). En base a esto y considerando la visión que se definió en el Capítulo II se define, a continuación, los intereses supremos para la provincia de Piura.

**Desarrollo económico.** La provincia busca incrementar sus ingresos, pero no solo a nivel de las municipalidades, sino también para las empresas y por ende para la población. Es así que se espera que en el transcurso de los próximos años, mediante la implementación de este plan estratégico, se logre el incremento del Valor Agregado Bruto de la provincia, al incrementar la actividad agrícola y manufacturera. Así mismo, es factible continuar con la actividad de extracción petrolera.

**Mejorar las condiciones de vida de la población.** Lograr crecimiento económico debe tener como fin máximo el desarrollo social, mejorando la calidad de vida de los pobladores. Esto implica satisfacer sus necesidades básicas, como el abastecimiento de agua potable y las conexiones a los servicios de desagüe. Esto tiene que ir acompañado de educación primaria y secundaria de alta calidad, así como de servicios de salud.

**Sostenibilidad.** El desarrollo económico y social debe ser en el largo plazo, por lo que tienen que protegerse los recursos naturales, haciendo un uso adecuado de ellos. En especial, es indispensable preservar los recursos hídricos, ya que de esto depende la agroindustria, así como también la generación energética.

**Diversificación económica.** La mejor forma de garantizar un desarrollo económico sostenible, beneficiando a gran parte de la población es que se atiendan distintas actividades económicas. Para la provincia de Piura, los sectores a desarrollar son la agroindustria, con enfoque en la exportación y que contempla manufactura. Además, hay explotación petrolera y debe enfatizarse el turismo.

## 5.2 Potencial de la Provincia de Piura

Al estudiar el potencial de la provincia de Piura se identifican los factores que pueden servir de base para desarrollar la ventaja competitiva. Esta revisión se hace analizando las áreas operativas que se describieron en el Capítulo IV.

**Administración y gerencia.** No hay una estructura provincial, sino que se tiene una visión meramente institucional, por lo que no se ha logrado una interrelación entre las empresas, la sociedad civil, las universidades y los gobiernos locales. Si esto no se alcanza, no se podrá dar el trabajo conjunto y por lo tanto se dificulta el conseguir ventaja competitiva.

**Marketing y ventas.** La provincia de Piura recibe ingresos de distintas fuentes, destacando por la colocación del petróleo que extraen y de la exportación de cultivos como el mango. A nivel nacional, comercializa arroz y vende algodón pima para la elaboración de prendas textiles. Esta área operativa presenta oportunidades para desarrollar ventaja competitiva, en la medida en que se han tenido acercamientos a distintos mercados.

**Operaciones e infraestructura.** Es deficiente, limitando el desarrollo de ventajas. Hasta que no haya un aeropuerto y puerto con condiciones para exportar los productos de la provincia y de la región, no se podrán obtener ventajas logísticas, ya que en la actualidad todos los bienes deben viajar a El Callao por tierra, para salir por ese puerto o por el aeropuerto Jorge Chávez. También se encontró que las vías terrestres son deficitarias, impidiendo un desarrollo equitativo en los distritos que componen la provincia.

**Finanzas y contabilidad.** La región se beneficia de las transferencias del gobierno central, así como del canon y sobrecanon por las actividades extractivas. Sin embargo, con estos fondos no se ha hecho una inversión que permita el desarrollo de sectores que realmente generen valor agregado y por lo tanto mayor beneficio para la población.

**Recursos humanos.** Hay deficiencias en el nivel educativo, así como en la cantidad de profesionales de la salud. Pero como ventaja se encontró una baja tasa de desempleo.

**Sistemas de información.** Para lograr ventaja competitiva, es necesario invertir en acceso a Internet y telefonía. Al incrementar las redes de telecomunicaciones, los productores tendrán acceso a los mercados y se contará también con mayor información para el desarrollo de investigaciones así como para la producción.

**Tecnología e investigación.** No hay en este aspecto elementos que sirvan de base para el desarrollo de una ventaja competitiva. Si bien, la provincia de Piura cuenta con un CITE para la inversión en el área de agroindustria, no hay una vinculación con las empresas y carece de recursos para hacer estudios continuos. Es imprescindible que la inversión se incremente para que se genere desarrollo en esta área y se reduzca la dependencia en actividades extractivas.

### **5.3 Matriz de Intereses de la Provincia de Piura (MIO)**

En la Tabla 36 se presenta la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la cual se ha preparado para la provincia de Piura, en base a los intereses supremos que se desarrollaron al inicio de este capítulo. Se muestran además, la intensidad del interés de los distintos grupos de interés, entre los que sobresalen los pobladores, junto con los empresarios. Asimismo, se han considerado a las distintas direcciones regionales de los entes del ejecutivo.

### **5.4 Objetivos de Largo Plazo**

Luego de haber establecido la visión, la misión, los valores, el código de ética, es necesario definir los objetivos de largo plazo basados en las auditorías externa e interna.



Tabla 36

*Matriz de Intereses de la Provincia de Piura*

Intereses organizacionales	Intensidad del interés		
	Vitales	Mayores	Periféricos
1. Desarrollo económico	Pobladores Empresarios	PRODUCE ADEX Inversionistas Op. Logísticos	SUNAT
2. Mejorar las condiciones de vida de la población	Pobladores	Gobiernos locales Empresarios Universidades	MIDIS
3. Sostenibilidad	Pobladores	Gobiernos locales Empresarios Inversionistas	MINAM MINEM
4. Diversificación económica	Empresarios Inversionistas	MINCETUR MINAG PRODUCE MINEM	SUNAT Pobladores Gobiernos locales

*Nota.* Todos los intereses de la provincia de Piura se encuentran alineados con la visión de la organización y con sus objetivos de largo plazo.

Para esto, primero se debe considerar los intereses, el potencial organizacional, y los principios cardinales de la organización (D'Alessio, 2015). En base a lo mencionado anteriormente y preservando la alineación entre la visión y los intereses de la provincia de Piura, se presentan los objetivos de largo plazo (ver Tabla 37), los cuales son detallados más adelante. Es importante mencionar que muchas estadísticas, indicadores o variables son calculados solamente a nivel de región y no de provincias, por lo que en estos casos se utilizan como punto de partida los valores de la región Piura.

Tabla 37

*Alineación de la Visión con los Intereses Organizacionales y los OLP*

Visión	Intereses organizacionales	Objetivos de largo plazo		
Piura al 2026 será una provincia con un desarrollo económico con altos niveles de productividad, un excelente ambiente de negocios que atraiga la inversión privada, mediante la transferencia tecnológica	1	Desarrollo económico	OLP1	Para el año 2026, lograr un valor agregado bruto igual a S/ 16,750 millones en la provincia de Piura.
			OLP10	Para el 2026 ubicarse dentro de las cinco primeras provincias del país en el Índice de Competitividad Provincial.
			OLP11	Contribuir a que Perú ocupe la posición 40 en el Índice Doing Business en el año 2026; para el 2016 se tenía el puesto 50.
			OLP2	Para el año 2026, alcanzar una puntuación de 80.00 o más en el Índice de Progreso Social.
Con altos niveles de calidad de vida... y el respeto a las características inéditas de sus pueblos.	2	Mejorar las condiciones de vida de la población	OLP3	Para el año 2026, tener un Índice de Desarrollo Humano de 0.75
			OLP4	Para el año 2026, generar un ingreso per cápita mensual igual a S/. 2,000
			OLP5	Para el año 2026, proveer agua potable al 98% de los hogares de la provincia.
Ambientalmente sostenible	3	Sostenibilidad	OLP6	Para el año 2026, lograr que la ciudad de Piura figure en el listado de las primeras cinco ciudades verdes de América Latina.
			OLP7	Para el año 2026, alcanzar un Valor Agregado Bruto de S/ 4,125 millones en el sector manufactura.
Desarrollo económico diversificado	4	Diversificación económica	OLP8	Para el año 2026, contar con una red vial adicional de 1,800 kilómetros asfaltados.
			OLP9	Al 2026, contar con un aeropuerto internacional que permita el tránsito de 1'000,000 de pasajeros.

- OLP 1: Para el año 2026, lograr un valor agregado bruto igual a S/ 16,750 millones en la provincia de Piura. Al 2014 la región tenía un VAB de S/ 18,707 millones y se estima que un 50% era aportado por la provincia de Piura.

- OLP 2: Para el año 2026, alcanzar una puntuación de 80.00 o más en el Índice de Progreso Social. En el 2016, la región Piura obtuvo 54.13 y no se cuenta con cifras a nivel de provincia.
- OLP 3: Para el año 2026, tener un Índice de Desarrollo Humano de 0.75. La provincia de Piura tenía un IDH igual a 0.4885 al 2013.
- OLP 4: Para el año 2026, generar un ingreso per cápita mensual igual a S/ 2,000. En el año 2015, los habitantes de la región de Piura tenían un ingreso promedio mensual de S/ 935 y no se tienen cifras a nivel de la provincia.
- OLP 5: Para el año 2026, proveer agua potable al 98% de los hogares de la provincia. Se conoce que al 2014, el 82.1% de los hogares de la región Piura contaban con el servicio de agua potable, pero no se tienen cifras para la provincia.
- OLP 6: Para el año 2026, lograr que la ciudad de Piura figure en el listado de las primeras cinco ciudades verdes de América Latina. Para el año 2015, la única ciudad del Perú en dicho listado era Lima y con una calificación baja.
- OLP 7: Para el año 2026, alcanzar un valor agregado bruto de S/ 4,125 millones en el sector manufactura para el año 2026. Para el 2015, la manufactura alcanzó un VAB de S/ 2,795 millones en la región Piura y no se cuenta con cifras para la provincia, pero se identificó que es allí donde se concentra la actividad manufacturera regional.
- OLP 8: Para el año 2026, contar con una red vial adicional de 1,800 kilómetros asfaltados, incluyendo el anillo periférico de cuatro carriles, vías rápidas radiales de cuatro carriles y seis puentes sobre el Río Verde en los distritos de Piura, Castilla y Catacaos. Para el año 2010 se tenían solamente 289.23 km asfaltados en la provincia de Piura.

- OLP 9: Al 2026, contar con un aeropuerto internacional que permita el tránsito de 1'000,000 de pasajeros anuales. El último dato que se posee es del año 2007, cuando el aeropuerto de Piura fue utilizado por 192,505 pasajeros.
- OLP 10: Para el 2026, ubicarse dentro de las cinco primeras provincias del país en el Índice de Competitividad Provincial. A la fecha no se publica este índice, sino que se cuenta con el dato regional, conociéndose que para el 2015, la región Piura ocupaba la posición 12.
- OLP 11: Contribuir a que el Perú ocupe la posición 40 en el índice Doing Business en el año 2026; para el 2016 se tenía el puesto 50. Este índice de facilidad para hacer negocios todavía no está disponible a nivel de regiones ni de provincias, pero es imprescindible que se contribuya a mejorar la posición nacional.

## 5.5 Conclusiones

Se concluye que la provincia de Piura tiene amplio potencial de desarrollo, pero para lograrlo debe tomar medidas en todas las dimensiones o dominios. Es así que se requiere mejorar la infraestructura, para que los bienes producidos en la zona tengan mejores costos al ser vendidos, nacional o internacionalmente. Además, se debe incrementar la red vial para que se puedan dar servicios a todos los distritos de la provincia, junto con el desarrollo de un aeropuerto que permita aumentar el flujo de pasajeros. En la medida en que se diseñen estrategias que permitan crear ventaja competitiva, se lograrán los objetivos de largo plazo que se han propuesto para el año 2026 y que cubren aspectos como crecimiento económico, desarrollo humano, progreso social, sostenibilidad e infraestructura.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) se ha desarrollado a partir de las oportunidades y amenazas que se registraron en la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE), junto con las fortalezas y debilidades que se presentaron en la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI). El contraste de esta información permitió crear cuatro áreas o cuadrantes: fortalezas-oportunidades (FO), debilidades-oportunidades (DO), fortalezas-amenazas (FA), y debilidades-amenazas (DA); generando así estrategias, principalmente externas y eventualmente internas (D'Alessio, 2015).

Al realizar la MFODA para la provincia de Piura, la cual se presenta en la Tabla 38, se han obtenido seis estrategias FO, y cuatro estrategias DO, que buscan aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece a la provincia en estos momentos. También se han generado dos estrategias FA y otras dos estrategias DA, las cuales servirán para que la provincia se proteja ante las posibles amenazas externas. En total se tienen 14 iniciativas estratégicas, que serán evaluadas utilizando diversas herramientas sugeridas por D'Alessio (2015), para finalmente determinar cuáles estrategias deben ser retenidas e implementadas y cuáles deben de ser de contingencia.

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

De acuerdo con D'Alessio (2015), la MPEYEA se utiliza para aclarar la postura estratégica que debe tomar la organización, que en este caso es la provincia de Piura. Dicha matriz se sostiene en dos ejes de factores: (a) uno relativo a la industria, que mide la fortaleza de la misma y la estabilidad del entorno; y (b) otro relativo a la organización, midiendo su fortaleza financiera y su ventaja competitiva. En la Tabla 39, se presenta la MPEYEA diseñada para la provincia de Piura.

Tabla 38

## Matriz FODA de la Provincia de Piura

		Fortalezas	Debilidades
		1 Ingresos municipales a partir de los servicios que se brindan a los ciudadanos	1 Carencia de planes estratégicos, con enfoque de largo plazo
		2 Excelente ubicación geográfica en la costa, con diversidad de recursos naturales y atractivos	2 Autoridades sin apoyo mayoritario de la ciudadanía y por lo tanto sin legitimidad
		3 Producción energética para abastecer a la región y comercializar	3 Inseguridad
		4 Infraestructura de riego de alta calidad, con la represa San Lorenzo	4 Deficiente infraestructura en vías de comunicaciones y aeropuerto internacional con condiciones que no son óptimas
		5 Ingresos provenientes de canon y sobre canon, principalmente de actividad petrolera	5 El sistema de transporte no está integrado y es de baja calidad
		6 Crecimiento del sistema financiero	6 Brecha en infraestructura turística que no permite atender apropiadamente a la demanda
		7 Bajo índice de desempleo	7 La mayoría de las empresas son micro y pequeñas, lo cual limita la capacidad de inversión y generación de empleo
			8 Los ingresos no son suficientes para el desarrollo de todos los proyectos que se requieren, lo que se suma a una administración poco eficiente
			9 Insuficiente cantidad de profesionales de la salud así como educadores en la gestión pública
			10 Penetración deficiente de Internet y otros servicios de telecomunicaciones
			11 Las prácticas óptimas de cuidado medio ambiental no se cumplen en todos los casos
Oportunidades		Estrategias FO	Estrategias DO
1	Política de apertura económica y comercial, apoyada por acuerdos y tratados	FO1 Desarrollar el mercado de turismo extranjero desde China, Sudeste de Asia y Europa del Este	DO1 Desarrollar productos de manufactura textil derivados del algodón producido en la región
2	Crecimiento económico sostenido	FO2 Penetrar en el mercado de turismo nacional e internacional, en especial proveniente de Lima y Arequipa, EE.UU., Europa e Israel	DO2 Implementar alianzas público-privadas para la ejecución de proyectos de infraestructura social y productiva
3	Estabilidad macroeconómica con acceso a créditos	FO3 Penetrar en el mercado de turismo proveniente de Ecuador, de Chile, Argentina y Brasil	DO3 Desarrollar servicios de salud municipales de primer nivel, descongestionando hospitales públicos y atendiendo localmente a los pobladores
4	Amplio mercado nacional, con más de 31 millones de personas	FO4 Desarrollar rutas turísticas de tres días para turistas nacionales y extranjeros	DO4 Desarrollar vías de comunicación, como servicio a personas naturales y jurídicas
5	Turismo interno e internacional en crecimiento	FO5 Desarrollar infraestructura turística para viajeros de cuatro y cinco estrellas	
		FO6 Penetrar el mercado de mango en Corea y Japón	
Amenazas		Estrategias FA	Estrategias DA
1	Dependencia en la exportación de <i>commodities</i> , principalmente minerales	FA1 Integrarse veticalmente hacia adelante para proveer servicios de telecomunicaciones de última milla	DA1 Implementar alianzas con universidades privadas y públicas del país para el desarrollo científico tecnológico en la provincia
2	Informalidad, que representa más del 50% de los empleos a nivel nacional		
3	Poca penetración del Internet en el país	FA2 Implementar alianza entre el gobierno provincial y el MINEM para educar el factor humano y proteger las zonas naturales	DA2 Integración horizontal entre el gobierno provincial y PRODUCE para formalizar a las empresas y brindarles capacitación
4	Disminución de los bosques naturales		

Tabla 39

*Matriz PEYEA de la Provincia de Piura*

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										Valor		
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4	
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	3	
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2	
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	0	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2	
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	4	Prom.
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3	2.44
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)												
Posición Estratégica Interna	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3	
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4	
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4	
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	Prom.
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	-2.33
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	4	3.67
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)												
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3	
	2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	
	3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	
	4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3	
	5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4	
	6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4	Prom.
	7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	5	-2.13
	8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2	3.88
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)												
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6	
	2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
	4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3	
	5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	5	
	6. Intensidad de Capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	
	7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3	
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	Prom.
	9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	4.11

En el caso de la provincia de Piura, tal y como se aprecia en la Figura 22, se expone que es necesario adoptar una postura agresiva. En este sentido, la provincia debe sacar total ventaja a las oportunidades, buscar desarrollar su propia industria, aumentar su participación



en el mercado y concentrar recursos en productos con ventaja competitiva como el turismo, la agroindustria y la extracción de hidrocarburos y minerales. Es por ello que se deben implementar las estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical o liderazgo en costos, tales como la siguiente:

- Estrategia FA1: Integrarse verticalmente hacia adelante para proveer servicios de telecomunicaciones de última milla.

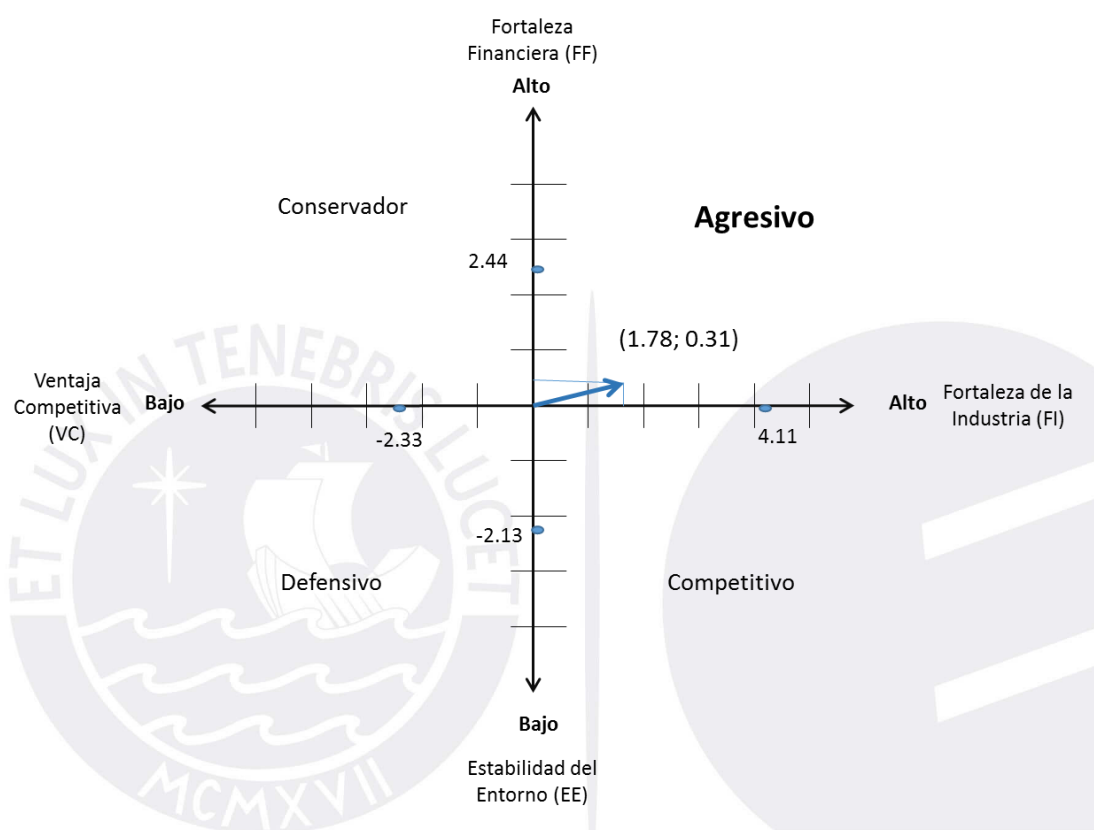


Figura 22. Posición estratégica de la provincia de Piura.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la MBCG se presenta la relación que hay entre la participación relativa de mercado que tienen los productos de una organización o industria con la tasa de crecimiento del mercado (D'Alessio, 2015). En el caso de la provincia de Piura, se han identificado tres productos dentro de su portafolio: (a) agrícolas, (b) turismo, y (c) hidrocarburos y minerales. En la Figura 23 estos productos se ubican en el cuadrante estrella, interrogante o vaca, y por ende se recomienda implementar estrategias de integración e intensivas. No se adoptan

estrategias de desinversión porque se piensa que el sector hidrocarburos y minerales crecerá en los próximos años.

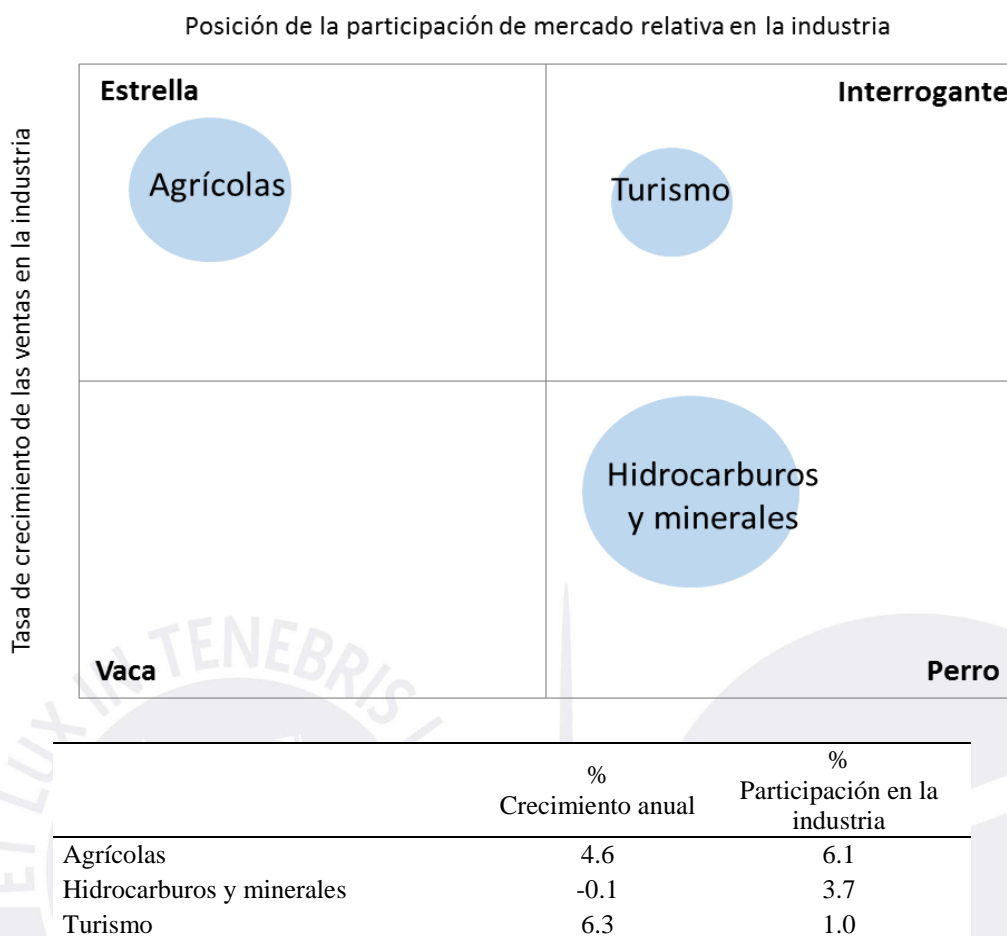


Figura 23. Matriz BCG para la provincia de Piura.

Las estrategias que se recomienda implementar son las siguientes:

- Estrategia FO1: Desarrollar el mercado de turismo extranjero desde China, Sudeste de Asia y Europa del Este.
- Estrategia FO2: Penetrar en el mercado de turismo nacional e internacional, en especial proveniente de Lima y Arequipa, Estados Unidos, Europa e Israel.
- Estrategia FO3: Penetrar en el mercado de turismo proveniente de Ecuador, Chile, Argentina y Brasil.
- Estrategia FO4: Desarrollar rutas turísticas de tres días para turistas nacionales y extranjeros.

- Estrategia FO5: Desarrollar infraestructura turística para viajes de cuatro y cinco estrellas.
- Estrategia FO6: Penetrar el mercado de mango de Corea y Japón.
- Estrategia DO1: Desarrollar productos de manufactura textil derivados del algodón producido en la región.
- Estrategia DO3: Desarrollar servicios de salud municipales de primer nivel, descongestionando hospitales públicos y atendiendo localmente a los pobladores.
- Estrategia DO4: Desarrollar vías de comunicación, como servicio a personas naturales y jurídicas.
- Estrategia FA1: Integrarse verticalmente hacia adelante para proveer servicios de telecomunicaciones de última milla.
- Estrategia DA2: Integración horizontal entre el gobierno provincial y PRODUCE para formalizar a las empresas y brindarles capacitación.

#### **6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)**

La MIE consta de dos ejes: (a) total ponderado EFI y (b) total ponderado EFE. El resultado que se observa en la Figura 24, se basa en el ponderado EFI que fue 2.25 y en el ponderado EFE que alcanzó 2.31. Es así que la provincia de Piura se ubica en el quinto cuadrante, por lo que las estrategias recomendadas son la penetración en el mercado y el desarrollo de productos (D'Alessio, 2015). A continuación se detallan estas estrategias.

- Estrategia FO2: Penetrar en el mercado de turismo nacional e internacional, en especial proveniente de Lima y Arequipa, Estados Unidos, Europa e Israel.
- Estrategia FO3: Penetrar en el mercado de turismo proveniente de Ecuador, Chile, Argentina y Brasil.
- Estrategia FO4: Desarrollar rutas turísticas de tres días para turistas nacionales y extranjeros.

- Estrategia FO5: Desarrollar infraestructura turística para viajes de cuatro y cinco estrellas.
- Estrategia FO6: Penetrar el mercado de mango de Corea y Japón.
- Estrategia DO1: Desarrollar productos de manufactura textil derivados del algodón producido en la región.
- Estrategia DO3: Desarrollar servicios de salud municipales de primer nivel, descongestionando hospitales públicos y atendiendo localmente a los pobladores.
- Estrategia DO4: Desarrollar vías de comunicación, como servicio a personas naturales y jurídicas.

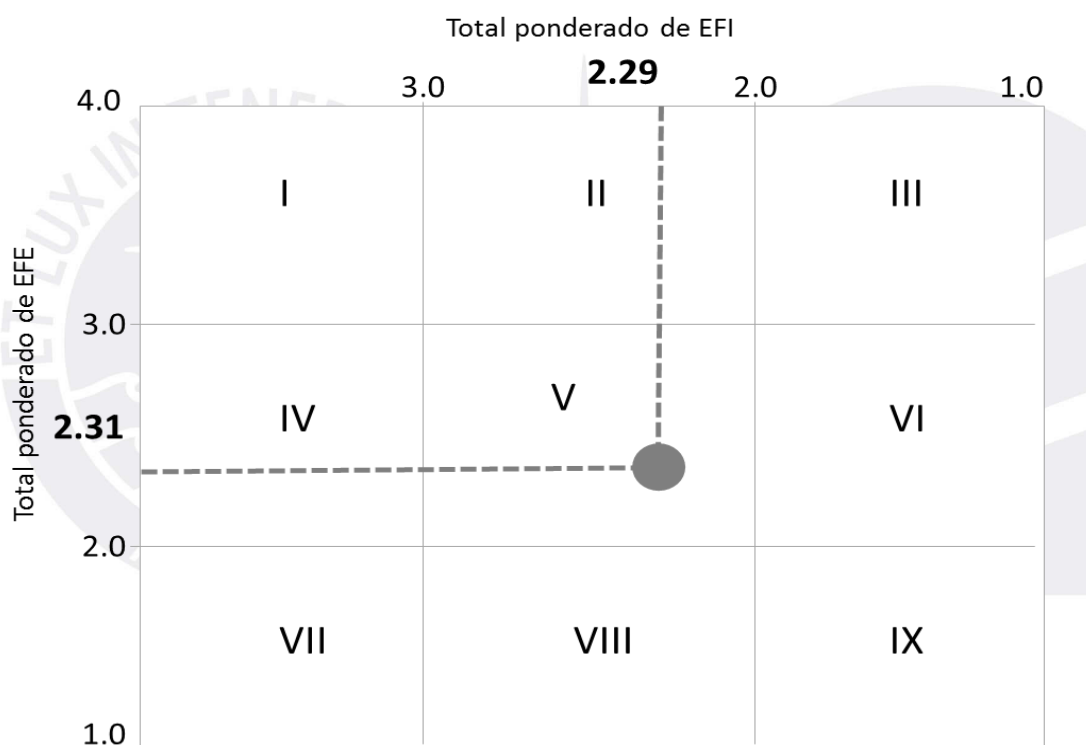


Figura 24. Matriz Interna-Externa de la provincia de Piura.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

En la Figura 25 se presenta la Matriz Gran Estrategia de la provincia de Piura, la cual se ubica dentro del Cuadrante II. Se concluye que la posición competitiva es débil porque la participación de mercado es baja, a pesar de que se compite en mercados de rápido

crecimiento. De acuerdo con las indicaciones de D'Alessio (2015), al ubicarse en el Cuadrante II, la provincia de Piura tiene que adoptar estrategias de desarrollo de mercado, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal o liquidación. En base a esto se recomienda la implementación de las siguientes estrategias diseñadas en la MFODA:

- Estrategia FO1: Desarrollar el mercado de turismo extranjero desde China, Sudeste de Asia y Europa del Este.
- Estrategia FO2: Penetrar en el mercado de turismo nacional e internacional, en especial proveniente de Lima y Arequipa, Estados Unidos, Europa e Israel.
- Estrategia FO3: Penetrar en el mercado de turismo proveniente de Ecuador, de Chile, Argentina y Brasil.
- Estrategia FO4: Desarrollar rutas turísticas de tres días para turistas nacionales y extranjeros.
- Estrategia FO5: Desarrollar infraestructura turística para viajes de cuatro y cinco estrellas.
- Estrategia FO6: Penetrar el mercado de mango de Corea y Japón.
- Estrategia DO1: Desarrollar productos de manufactura textil derivados del algodón producido en la región.
- Estrategia DO3: Desarrollar servicios de salud municipales de primer nivel, descongestionando hospitales públicos y atendiendo localmente a los pobladores.
- Estrategia DO4: Desarrollar vías de comunicación, como servicio a personas naturales y jurídicas.
- Estrategia DA2: Integración horizontal entre el gobierno provincial y PRODUCE para formalizar a las empresas y brindarles capacitación.

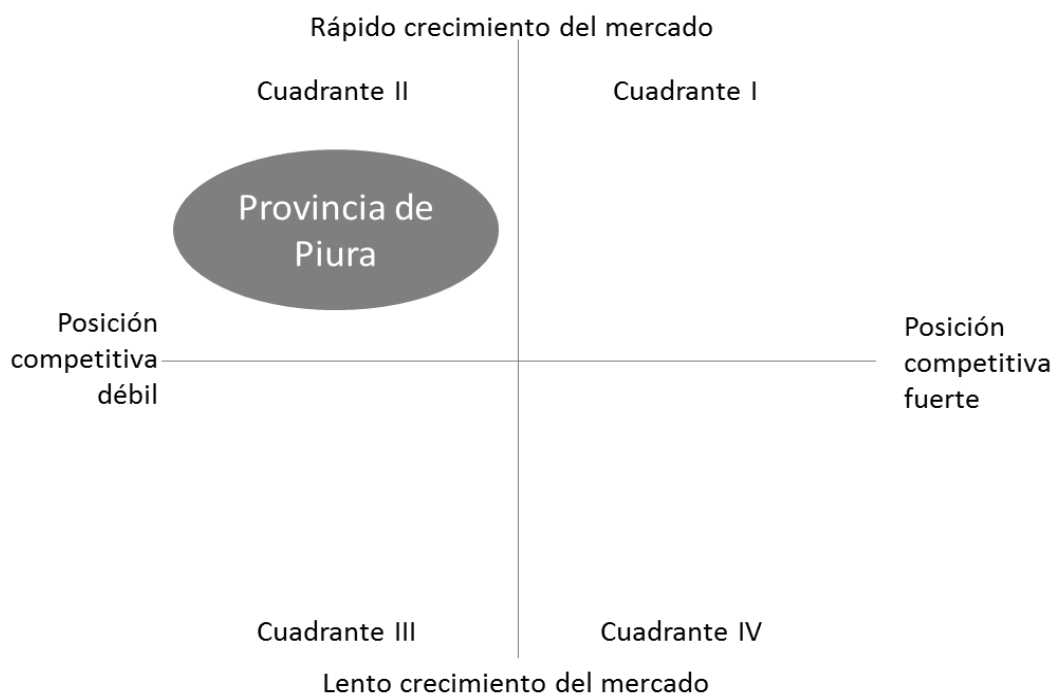


Figura 25. Matriz Gran Estrategia para la provincia de Piura.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Al haber realizado y presentado las matrices FODA, PEYEA, BCG, Interna-Externa y Gran Estrategia, el siguiente paso es desarrollar la Matriz de Decisión Estratégica. Esto con el fin de establecer cuáles estrategias serán las retenidas para la provincia de Piura y cuáles pasan a ser de contingencia. Los resultados de la Tabla 40 indican que se retienen 11 de las 14 estrategias analizadas, ya que cumplieron con el criterio de selección, el cual es que sean apoyadas por un mínimo de tres matrices.

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

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico es una técnica objetiva que permite determinar cuáles son las estrategias que deben continuar como retenidas e implementarse en la provincia de Piura, en base a contrastarla con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Esta matriz se presenta en la Tabla 41, donde se han analizado las 11 estrategias que resultaron seleccionadas en la Matriz de Decisión Estratégica y se retienen todas, ya que han obtenido un ponderado mayor a 5.00.

Tabla 40

*Matriz de Decisión Estratégica para la Provincia de Piura*

	Estrategias	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Desarrollar el mercado de turismo extranjero desde China, Sudeste de Asia y Europa del Este	Intensiva: Desarrollo de mercado	X		X		X	3
FO2	Penetrar en el mercado de turismo nacional e internacional, en especial proveniente de Lima y Arequipa, Estados Unidos, Europa e Israel	Intensiva: Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
FO3	Penetrar en el mercado de turismo proveniente de Ecuador, de Chile, Argentina y Brasil	Intensiva: Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
FO4	Desarrollar rutas turísticas de tres días para turistas nacionales y extranjeros	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
FO5	Desarrollar infraestructura turística para viajeros de cuatro y cinco estrellas	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
FO6	Penetrar el mercado de mango en Corea y Japón	Intensiva: Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
DO1	Desarrollar productos de manufactura textil derivados del algodón producido en la región	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
DO2	Implementar alianzas público-privadas para la ejecución de proyectos de infraestructura social y productiva	Defensiva: Alianza	X					1
DO3	Desarrollar servicios de salud municipales de primer nivel, descongestionando hospitales públicos y atendiendo localmente a los pobladores	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
DO4	Desarrollar vías de comunicación, como servicio a personas naturales y jurídicas	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
FA1	Integrarse verticalmente hacia adelante para proveer servicios de telecomunicaciones de última milla	Integración: Vertical	X	X	X			3
FA2	Implementar alianza entre el gobierno provincial y el MINEM para educar el factor humano y proteger las zonas naturales	Defensiva: Alianza	X					1
DA1	Implementar alianzas con universidades privadas y públicas del país para el desarrollo científico tecnológico en la provincia	Defensiva: Alianza	X					1
DA2	Integración horizontal entre el gobierno provincial y PRODUCE para formalizar a las empresas y brindarles capacitación	Integración: Horizontal	X		X		X	3



Tabla 41

## MCPE para la Provincia de Piura

	Peso	Estrategia FO1		Estrategia FO2		Estrategia FO3		Estrategia FO4		Estrategia FO5		Estrategia FO6		Estrategia DO1		Estrategia DO3		Estrategia DO4		Estrategia FA1		Estrategia DA2		
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	
<b>Oportunidades</b>																								
1	Política de apertura económica y comercial, apoyada por acuerdos y tratados.	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39
2	Crecimiento económico sostenido.	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09
3	Estabilidad macroeconómica con acceso a créditos.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
4	Amplio mercado nacional, con más de 31 millones de personas.	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	1	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
5	Turismo interno e internacional en crecimiento.	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
<b>Amenazas</b>																								
1	Dependencia en la exportación de commodities, principalmente minerales.	0.14	2	0.28	1	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42	4	0.56	1	0.14	1	0.14	2	0.28	1	0.14	1	0.14
2	Informalidad, que representa más del 50% de los empleos a nivel nacional.	0.13	3	0.39	2	0.26	3	0.39	2	0.26	4	0.52	3	0.39	1	0.13	2	0.26	2	0.26	1	0.13	1	0.13
3	Poca penetración del Internet en el país.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
4	Disminución de los bosques naturales.	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	1	0.09
<b>Fortalezas</b>																								
1	Ingresos municipales a partir de los servicios que se brindan a los ciudadanos.	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
2	Excelente ubicación geográfica en la costa, con diversidad de recursos naturales y atractivos.	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24
3	Producción energética para abastecer a la región y comercializar.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21
4	Infraestructura de riego de alta calidad, con la represa San Lorenzo.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24
5	Ingresos provenientes de canon y sobre canon, principalmente de actividad petrolera	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20
6	Crecimiento del sistema financiero.	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18
7	Bajo índice de desempleo.	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
<b>Debilidades</b>																								
1	Carencia de planes estratégicos, con enfoque de largo plazo.	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06
2	Autoridades sin apoyo mayoritario de la ciudadanía y por lo tanto sin legitimidad.	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15
3	Inseguridad.	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28
4	Deficiente infraestructura en vías de comunicaciones y aeropuerto internacional con condiciones que no son óptimas.	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06
5	El sistema de transporte no está integrado y es de baja calidad.	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12
6	Brecha en infraestructura turística que no permite atender apropiadamente a la demanda.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20
7	La mayoría de las empresas son micro y pequeñas, lo cual limita la capacidad de inversión y generación de empleo.	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
8	Los ingresos no son suficientes para el desarrollo de todos los proyectos que se requieren, lo que se suma a una administración poco eficiente.	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12
9	Insuficiente cantidad de profesionales de la salud así como educadores en la gestión pública.	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
10	Penetración deficiente de Internet y otros servicios de telecomunicaciones.	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10
11	Las prácticas óptimas de cuidado medio ambiental no se cumplen en todos los casos.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
<b>Puntaje total</b>		<b>2.00</b>		<b>6.54</b>		<b>5.75</b>		<b>6.43</b>		<b>5.77</b>		<b>6.36</b>		<b>5.31</b>		<b>5.89</b>		<b>5.12</b>		<b>5.37</b>		<b>5.57</b>		<b>5.20</b>

## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Se continúa el análisis con las 11 estrategias que resultaron retenidas en la MCPE. Es así que corresponde el turno de desarrollar la Matriz de Rumelt, en la cual se evalúa si cada una de las estrategias cumple con los criterios de consistencia, consonancia, factibilidad, y otorgamiento de ventaja. Solamente las estrategias que cumplen con los cuatro criterios seguirán como retenidas. Al emplear esta matriz para la provincia de Piura (ver Tabla 42), se determina que todas las estrategias analizadas continúan como retenidas.

Tabla 42

### *Matriz de Rumelt para la Provincia de Piura*

	Estrategias	Consistente	Cónsona	Otorga ventaja	Factible	Se acepta o no
FO1	Desarrollar el mercado de turismo extranjero desde China, Sudeste de Asia y Europa del Este	Si	Si	Si	Si	Se acepta
FO2	Penetrar en el mercado de turismo nacional e internacional, en especial proveniente de Lima y Arequipa, Estados Unidos, Europa e Israel	Si	Si	Si	Si	Se acepta
FO3	Penetrar en el mercado de turismo proveniente de Ecuador, Chile, Argentina y Brasil	Si	Si	Si	Si	Se acepta
FO4	Desarrollar rutas turísticas de tres días para turistas nacionales y extranjeros	Si	Si	Si	Si	Se acepta
FO5	Desarrollar infraestructura turística para viajeros cuatro y cinco estrellas	Si	Si	Si	Si	Se acepta
FO6	Penetrar el mercado de mango en Corea y Japón	Si	Si	Si	Si	Se acepta
DO1	Desarrollar productos de manufactura textil derivados del algodón producido en la región	Si	Si	Si	Si	Se acepta
DO3	Desarrollar servicios de salud municipales de primer nivel, descongestionando hospitales públicos y atendiendo localmente a los pobladores	Si	Si	Si	Si	Se acepta
DO4	Desarrollar vías de comunicación, como servicio a personas naturales y jurídicas	Si	Si	Si	Si	Se acepta
FA1	Integrarse verticalmente hacia adelante para proveer servicios de telecomunicaciones de última milla	Si	Si	Si	Si	Se acepta
DA2	Integración horizontal entre el gobierno provincial y PRODUCE para formalizar a las empresas y brindarles capacitación	Si	Si	Si	Si	Se acepta

## 6.9 Matriz de Ética

Con la auditoría de ética, que se desarrolla en este punto, se revisa que las estrategias seleccionadas no violen ningún aspecto relacionado con los derechos o la justicia, asimismo,

se confirma que beneficien los fines estratégicos de la provincia. Si alguna de las estrategias analizadas no superará los filtros, entonces pasaría inmediatamente a ser de contingencia.

Pero para el caso de la provincia de Piura, todas las estrategias retenidas hasta el momento se consideran éticas, como se puede ver en la Tabla 43.

### **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Las estrategias que se retienen, como consecuencia del análisis desarrollado, siguiendo el formato del Proceso Estratégico, son las siguientes:

- Estrategia FO1: Desarrollar el mercado de turismo extranjero desde China, Sudeste de Asia y Europa del Este.
- Estrategia FO2: Penetrar en el mercado de turismo nacional e internacional, en especial proveniente de Lima y Arequipa, Estados Unidos, Europa e Israel.
- Estrategia FO3: Penetrar en el mercado de turismo proveniente de Ecuador, Chile, Argentina y Brasil.
- Estrategia FO4: Desarrollar rutas turísticas de tres días para turistas nacionales y extranjeros.
- Estrategia FO5: Desarrollar infraestructura turística para viajes de cuatro y cinco estrellas.
- Estrategia FO6: Penetrar el mercado de mango de Corea y Japón.
- Estrategia DO1: Desarrollar productos de manufactura textil derivados del algodón producido en la región.
- Estrategia DO3: Desarrollar servicios de salud municipales de primer nivel, descongestionando hospitales públicos y atendiendo localmente a los pobladores.
- Estrategia DO4: Desarrollar vías de comunicación, como servicio a personas naturales y jurídicas.

Tabla 43

*Matriz de Ética para la Provincia de Piura*

	Estrategias	Derecho a						Justicia en			Utilitarismo		
		Vida	Propiedad	Libre pensamiento	Privacidad	Libertad de conciencia	Hablar	Debido proceso	Distribución	Administ.	Compensación	Fines y resultados	Medios empleados
FO1	Desarrollar el mercado de turismo extranjero desde China, Sudeste de Asia y Europa del Este	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
FO2	Penetrar en el mercado de turismo nacional e internacional, en especial proveniente de Lima y Arequipa, EE.UU., Europa e Israel	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
FO3	Penetrar en el mercado de turismo proveniente de Ecuador, de Chile, Argentina y Brasil	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
FO4	Desarrollar rutas turísticas de tres días para turistas nacionales y extranjeros	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
FO5	Desarrollar infraestructura turística para viajeros de cuatro y cinco estrellas	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
FO6	Penetrar el mercado de mango en Corea y Japón	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
DO1	Desarrollar productos de manufactura textil derivados del algodón producido en la región	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
DO3	Desarrollar servicios de salud municipales de primer nivel, descongestionando hospitales públicos y atendiendo localmente a los pobladores	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
DO4	Desarrollar vías de comunicación, como servicio a personas naturales y jurídicas	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
FA1	Integrarse verticalmente hacia adelante para proveer servicios de telecomunicaciones de última milla	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
DA2	Integración horizontal entre el gobierno provincial y PRODUCE para formalizar a las empresas y brindarles capacitación	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E

- Estrategia FA1: Integrarse verticalmente hacia adelante para proveer servicios de telecomunicaciones de última milla.
- Estrategia DA2: Integración horizontal entre el gobierno provincial y PRODUCE para formalizar a las empresas y brindarles capacitación.

En cambio, las estrategias que pasan a ser de contingencia y no serán implementadas, son las siguientes:

- Estrategia DO2: Implementar alianzas público-privadas para la ejecución de proyectos de infraestructura social y productiva.
- Estrategia FA2: Implementar alianza entre el gobierno provincial y el MINEM para educar el factor humano y proteger las zonas naturales.
- Estrategia DA1: Implementar alianzas con universidades privadas y públicas del país para el desarrollo científico tecnológico en la provincia.

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo**

La Tabla 44 corresponde a la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo, en la cual se analizan o evalúan las estrategias que se tienen retenidas, verificando si estas contribuyen o no al logro de los distintos OLP que se tienen. En la Tabla 42 se aprecia que todos los objetivos a largo plazo serán conseguidos a través de al menos dos estrategias, por lo que se recomienda la implementación de las 11 estrategias retenidas, ya que las mismas conducirán al logro de la visión.

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

La Matriz de Posibilidades de los Competidores, que se presenta en la Tabla 45, permite analizar cuáles podrían ser las reacciones de las provincias competidoras directas, identificadas en el Capítulo III. En algunos casos no se visualiza reacción esperada, mientras que en otros se estima que desarrollarán infraestructura vial, para penetrar en los mercados, así como también se desarrollarán productos.

Tabla 44

## Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo de la Provincia de Piura

	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9	OLP10	OLP11
Estrategias retenidas	Para el 2026, lograr un VAB igual a S/ 16,750 millones en la provincia de Piura. Al 2014 la región tenía un VAB de S/ 18,707 millones y se estima que un 50% era aportado por la provincia de Piura	Para el 2026, alcanzar una puntuación de 80.00 o más en el Índice de Progreso Social. En el 2016, la región Piura obtuvo 54.13 y no se cuenta con cifras a nivel de provincia	Para el 2026, tener un Índice de Desarrollo Humano de 0.75. La provincia de Piura tenía un IDH igual a 0.4885 al 2013	Para el 2026, generar un ingreso per cápita mensual igual a S/ 2,000. En el año 2015, los habitantes de la región de Piura tenían un ingreso promedio mensual de S/ 935 y no se tienen cifras a nivel de la provincia	Para el 2026, proveer agua potable al 98% de los hogares de la provincia. Se conoce que al 2014, el 82.1% de los hogares de la región Piura contaban con el servicio de agua potable, pero no se tienen cifras para la provincia	Para el 2026, lograr que la ciudad de Piura figure en el listado de las primeras cinco ciudades verdes de América Latina. Para el año 2015, la única ciudad del Perú en dicho listado era Lima y con una calificación baja	Para el 2026, alcanzar un VAB de S/ 4,125 millones en el sector manufactura para el año 2026. Para el 2015, la manufactura alcanzó un VAB de S/ 2,795 millones en la región Piura y no se cuenta con cifras para la provincia, pero se identificó que es allí donde se concentra la actividad manufacturera regional	Para el 2026, contar con una red vial adicional de 1,800 km asfaltados, incluyendo el anillo periférico de cuatro carriles, vías rápidas radiales de cuatro carriles y seis puentes sobre el Río Verde en los distritos de Piura, Castilla y Catacaos. Para el 2010 se tenían solamente 289.23 km asfaltados en la provincia de Piura	Al 2026, contar con un aeropuerto internacional que permita el tránsito de 1'000,000 de pasajeros anuales. El último dato que se posee es del año 2007, cuando el aeropuerto de Piura fue utilizado por 192,505 pasajeros	Para el 2026, ubicarse dentro de las cinco primeras provincias del país en el Índice de Competitividad Provincial. A la fecha no se publica este índice, sino que se cuenta con el dato regional, conociéndose que para el 2015, la región Piura ocupaba la posición 12	Contribuir a que el Perú ocupe la posición 40 en el índice Doing Business en el año 2026; para el 2016 se tenía el puesto 50. Este índice de facilidad para hacer negocios todavía no está disponible a nivel de regiones ni de provincias, pero es imprescindible que se contribuya a mejorar la posición nacional
FO1	Desarrollar el mercado de turismo extranjero	X	X	X	X	X		X	X	X	
FO2	Penetrar en el mercado de turismo nacional e internacional, en especial proveniente de Lima y Arequipa, EE.UU., Europa e Israel	X	X	X	X			X	X	X	
FO3	Penetrar en el mercado de turismo proveniente de Ecuador, de Chile, Argentina y Brasil	X	X	X	X			X	X	X	
FO4	Desarrollar rutas turísticas de tres días para turistas nacionales y extranjeros	X	X	X	X	X		X	X	X	
FO5	Desarrollar infraestructura turística para viajeros de cuatro y cinco estrellas	X	X	X	X	X			X	X	
FO6	Penetrar el mercado de mango en Corea y Japón	X	X	X	X					X	
DO1	Desarrollar productos de manufactura textil derivados del algodón producido en la región desde China, Sudeste de Asia y Europa del Este	X	X	X	X		X		X	X	
DO3	Desarrollar servicios de salud municipales de primer nivel, descongestionando hospitales públicos y atendiendo localmente a los pobladores		X	X						X	X
DO4	Desarrollar vías de comunicación, como servicio a personas naturales y jurídicas		X	X		X		X	X	X	X
FA1	Integrarse verticalmente hacia adelante para proveer servicios de telecomunicaciones de última milla									X	X
DA2	Integración horizontal entre el gobierno provincial y PRODUCE para formalizar a las empresas y brindarles capacitación	X			X	X	X	X		X	X

Tabla 45

*Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Provincia de Piura*

	Estrategias retenidas	Provincia de Arequipa	Provincia de Ica
FO1	Desarrollar el mercado de turismo extranjero desde China, Sudeste de Asia y Europa del Este	Captar turistas extranjeros	No hay reacción esperada
FO2	Penetrar en el mercado de turismo nacional e internacional, en especial proveniente de Lima y Arequipa, Estados Unidos, Europa e Israel	Penetrar en el mercado de turismo nacional	Penetrar en el mercado de turismo nacional
FO3	Penetrar en el mercado de turismo proveniente de Ecuador, de Chile, Argentina y Brasil	No hay reacción esperada	Captar turistas ecuatorianos que lleguen a Lima
FO4	Desarrollar rutas turísticas de tres días para turistas nacionales y extranjeros	Desarrollar circuitos turísticos cortos	Continuar captando turistas para visitas cortas
FO5	Desarrollar infraestructura turística para viajeros de cuatro y cinco estrellas	Desarrollar infraestructura turística de lujo	Desarrollar infraestructura turística de lujo
FO6	Penetrar el mercado de mango en Corea y Japón	No hay reacción esperada	No hay reacción esperada
DO1	Desarrollar productos de manufactura textil derivados del algodón producido en la región	Desarrollar productos de manufactura propios de la región	Desarrollar vinos y piscos
DO3	Desarrollar servicios de salud municipales de primer nivel, descongestionando hospitales públicos y atendiendo localmente a los pobladores	No hay reacción esperada	No hay reacción esperada
DO4	Desarrollar vías de comunicación, como servicio a personas naturales y jurídicas	Desarrollar vías de comunicación	Desarrollar vías de comunicación
FA1	Integrarse verticalmente hacia adelante para proveer servicios de telecomunicaciones de última milla	No hay reacción esperada	No hay reacción esperada
DA2	Integración horizontal entre el gobierno provincial y PRODUCE para formalizar a las empresas y brindarles capacitación	Formalizar empresas	Formalizar empresas

**6.13 Conclusiones**

Se concluye que de acuerdo con el análisis realizado y en base a los resultados de la MPEYEA, la provincia de Piura tiene que (a) adoptar una posición estratégica agresiva, (b) incrementar su participación de mercado y (c) enfocar sus recursos al desarrollo de productos



y servicios en los que se tenga potencial de crear ventaja competitiva como por ejemplo el turismo, y la manufactura a partir de los productos agrícolas que en la actualidad se desarrollan. Luego del análisis que se ha desarrollado, se determina que la provincia de Piura debe proceder a implementar 11 estrategias de las 14 que se propusieron en la MFODA. Estas estrategias conducirán al logro de los objetivos a largo plazo, teniendo un panorama claro de las acciones que tomarán los competidores.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos que marcan el camino para alcanzar los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2015). A continuación, se detallan los OCP para la provincia de Piura, que se han creado para cada uno de los OLP.

- OLP 1: Para el año 2026, lograr un Valor Agregado Bruto igual a S/ 16,750 millones en la provincia de Piura. Al 2014 la región tenía un VAB de S/ 18,707 millones y se estima que un 50% era aportado por la provincia de Piura.
  - OCP 1.1: Elevar la producción de hidrocarburos, hasta representar el 2.5% del total nacional en el año 2019 y mantener un crecimiento anual del 10% hasta el año 2026. Al 2013 los hidrocarburos representaban el 1.9% del PBI nacional (Atkins, 2013).
  - OCP 1.2: Lograr que se incremente el porcentaje de población empleada en el sector formal a 22% para el 2018, 30% en el 2021, 35% para el 2024 y 40% en el 2026. Para el año 2015, la tasa de ocupación era 97.2% y de ellos solamente el 18.6% tenía un empleo formal.
  - OCP 1.3: Incrementar en 5% anual la cantidad de turistas nacionales que visitan la región Piura, para el período 2020-2025.
  - OCP 1.4: Alcanzar un VAB de S/ 1,110 millones en agricultura durante el 2018, S/ 1,320 millones en el 2021, S/ 1,570 millones en el 2024, y S/ 1,780 durante el 2026. Para el 2015 se estima que el VAB de la provincia de Piura en agricultura, ganadería, caza y silvicultura era de S/ 930,938 mil.
  - OCP 1.5: La construcción experimentará un crecimiento del 5% anual sostenido entre los años 2016 y 2026. Para el año 2015, el VAB de la región Piura correspondiente al sector construcción era de S/ 1,497 millones.

- OCP 1.6: El comercio alcanzará un valor agregado bruto de S/ 2,260 millones, S/ 2,580 millones en el año 2021, S/ 2950 millones para el 2024, y S/ 3,200 millones en el 2026. Se estima que el VAB del sector comercio para la provincia de Piura era S/ 1,979 millones en el 2015.
- OLP 2: Para el año 2026, alcanzar una puntuación de 80.00 o más en el Índice de Progreso Social. En el 2016, la región Piura obtuvo 54.13 y no se cuenta con cifras a nivel de provincia.
  - OCP 2.1: Alcanzar 63 en el índice de necesidades básicas para el año 2019, subiendo a 67 durante el 2022, luego avanzar hasta 70 para el 2024, y finalmente 75 en el 2026. Se conoce que la región Piura tenía un índice de necesidades básicas igual a 61.69 en el 2015.
  - OCP 2.2: Llevar a la región hasta la posición 10 de la dimensión fundamentos del bienestar en el año 2018, avanzando hasta la posición ocho en el 2022, al puesto siete en el 2024 y al puesto cinco para el 2026. Durante el año 2015, la región Piura ocupó la posición 13 en lo que respecta a la dimensión fundamentos del bienestar.
  - OCP 2.3: Lograr 58 en la dimensión oportunidades para el 2019, ascendiendo al puesto 62 durante el 2022, luego moverse hasta la posición 67 para el 2024, y finalmente 72 en el 2026. Se conoce que la región Piura tenía un índice de 55.01 en la dimensión oportunidades para el 2015.
  - OCP 2.4: Reducir la desnutrición crónica infantil a 4.8% para el 2019, bajando a 4.2% en el 2022, 3.8% durante el 2024 y 3.2% en el año 2026, luego de que era 5.7% en la provincia durante el 2007.
  - OCP 2.5: Reducir la inseguridad a menos de cinco casos por 1,000 para el 2019, llevándola luego a menos de 4,000 casos en el 2022, menos de 3,200 casos para el 2024, y finalmente alcanzar una cifra de menos de 2,500 crímenes durante el 2026.

- OCP 2.6: Disminuir el índice de pobreza a 28% en el 2018, pasando luego a 25% durante el año 2021, a 22% en el 2024, hasta llegar a 19% en el 2026. Para el año 2009, la provincia de Piura tenía un índice de pobreza del 32%.
- OLP 3: Para el año 2026, tener un índice de desarrollo humano de 0.75. La provincia de Piura tenía un IDH igual a 0.4885 al 2013.
  - OCP 3.1: La esperanza de vida al nacer en la provincia de Piura será de 75.5 años en el 2019, subiendo a 76 años para el 2022, luego a 76.4 durante el 2024 y a 76.8 en el 2026. Para el 2015, la población de la provincia de Piura tenía una esperanza de vida al nacer de 75.04 años.
  - OCP 3.2: Elevar el porcentaje de población que ha completado la educación secundaria a 68% en el año 2018, subiendo a 70% para el 2022, 71.5% durante el 2024 y a 73% al 2026. Al 2015, el 63.99% de la población de la provincia contaba con educación secundaria completa.
  - OCP 3.3: Los años de educación de la población que tiene 25 años o más llegarán a ser 9.5 años en el 2018, subiendo a 9.9 al 2022, luego a 10.3 para el 2024 y a 10.6 durante el 2026. Para el año 2015, la provincia de Piura tenía un promedio de 9.03 años de educación.
- OLP 4: Para el año 2026, generar un ingreso per cápita mensual igual a S/ 2,000. En el año 2015, los habitantes de la región de Piura tenían un ingreso promedio mensual de S/ 935 y no se tienen cifras a nivel de la provincia.
  - OCP 4.1: Formalizar al 50% de las unidades empresariales para el año 2019, logrando que para el 2022, el 60% de las empresas de la provincia sean formales, llegando al 70% en el 2024 y al 75% para el 2026. Se estima que para el año 2015, el porcentaje de unidades empresariales formales no alcanzaba el 40% del total.

- OCP 4.2: Incrementar la cantidad de empleos formales en 15% al año, desde el 2016 hasta el 2026. Se sabe que para el año 2015, el 97% de la población estaba ocupada pero solamente el 18.6% cuenta con un empleo formal.
- OCP 4.3: Incrementar las exportaciones de la provincia hasta alcanzar US\$ 1,900 millones para el 2019, subiendo a US\$ 2,280 millones en el 2022, US\$ 2,560 millones para el 2024 y US\$ 2,880 millones durante el 2026. Se estima que para el año 2015, las exportaciones de la provincia de Piura llegaron a US\$ 1,500 millones.
- OLP 5: Para el año 2026, proveer agua potable al 98% de los hogares de la provincia. Se conoce que al 2014, el 82.1% de los hogares de la región Piura contaban con el servicio de agua potable, pero no se tienen cifras para la provincia.
  - OCP 5.1: Ampliar en un 8% anual la red de tuberías de agua potable entre los años 2016 y 2026, para cubrir todos los poblados de la provincia de Piura.
  - OCP 5.2: Construir una nueva planta de purificación de agua en la provincia para el 2022.
  - OCP 5.3: Contar con una nueva represa en la provincia de Piura para el año 2024. Se tenía una represa para el 2015, la cual proveía de agua a la población y a los cultivos.
  - OCP 5.4: Instalar tanques de agua con capacidad de cinco millones de litros en cada uno de los distritos que integran la provincia de Piura. Hasta la fecha no hay este tipo de tanques instalados.
- OLP 6: Para el 2026, lograr que la ciudad de Piura figure en el listado de las primeras cinco ciudades verdes de América Latina. Para el año 2015, la única ciudad del Perú en dicho listado era Lima y con una calificación baja.

- OCP 6.1: Disminuir en 2% anual la emisión de gases invernadero, entre los años 2016 y 2026.
- OCP 6.2: Reducir la descarga en los ríos de aguas no tratadas en 25% al año, hasta llegar al 100% al año 2020 y mantenerla hasta el año 2026.
- OCP 6.3: Incrementar la cantidad de hectáreas de bosques en 1% al año hasta el 2026.
- OCP 6.4: Para el 2019, el 20% de las licencias municipales de construcción que se concedan en la provincia será para edificios inteligentes, elevando esta tasa al 25% para el 2022, a 33% para el 2024 y luego a 40% durante el año 2026. Hasta el 2016 no se llevaban estadísticas de la cantidad de edificios construidos con esta tecnología.
- OCP 6.5: Incrementar las áreas verdes en un 10% anual en cada uno de los distritos, durante el período del 2016 al 2026. De esta manera las áreas verdes se habrán duplicado en el marco de este planeamiento estratégico.
- OLP 7. Para el año 2026, alcanzar un valor agregado bruto de S/ 4,125 millones en el sector manufactura para el año 2026. Para el 2015, la manufactura alcanzó un VAB de S/ 2,795 millones en la región Piura y no se cuenta con cifras para la provincia, pero se identificó que es allí donde se concentra la actividad manufacturera regional.
  - OCP 7.1: Incrementar la cantidad de empresas manufactureras a 2,900 para el año 2019, partiendo de las 2,183 que había en el 2011. Luego se llegará a 3,050 empresas en el 2022, a 3,200 en el 2024 y 3,500 para el 2026, todas ellas enfocadas en manufactura.
  - OCP 7.2: Lograr un valor agregado bruto de S/ 2,100 millones provenientes del sector manufactura al 2019, ascendiendo a S/ 2,520 millones para el 2022,

- S/ 2,840 en el 2024 y S/ 3,185 durante el año 2026. Esto a partir de un estimado de S/ 1,678 millones en el 2015.
- OCP 7.3: Incrementar la producción de conservas de pescado a 12,400 TM en el 2019, aumentando a 12,500 TM para el 2022, luego a 20,000 TM al 2024 y 24,000 TM durante el 2026. En el año 2015, la producción de conservas de pescado fue de 8,477 TM.
  - OCP 7.4: Aumentar la exportación de plátanos hasta US\$ 213 millones en el 2019, llegando a US\$ 283 millones para el 2022, US\$ 343 millones durante el 2024 y a US\$ 415 millones al 2026. Durante el año 2015, las exportaciones de plátano llegaron a US\$ 145,287.
  - OCP 7.5: Hacer crecer la exportación de mangos hasta US\$ 680 millones en el 2019, llegando a US\$ 855 millones para el 2022, US\$ 1,000 millones durante el 2024 y a US\$ 1,160 millones al 2026. Durante el año 2015, las exportaciones de mangos llegaron a US\$ 499 millones.
  - OLP 8: Para el año 2026, contar con una red vial adicional de 1,800 kilómetros asfaltados, incluyendo el anillo periférico de cuatro carriles, vías rápidas radiales de cuatro carriles y seis puentes sobre el Río Verde en los distritos de Piura, Castilla y Catacaos. Para el año 2010 se tenían solamente 289.23 km asfaltados en la provincia de Piura.
    - OCP 8.1: Incrementar el presupuesto para desarrollo de infraestructura en un 10% anual entre el 2016 y el 2026.
    - OCP 8.2: Desarrollar un puente sobre el Río Verde durante el año 2019, luego otro para el 2022, un tercero en el 2024 y así hasta completar seis puentes para el 2026.
    - OCP 8.3: Aumentar la red vial pavimentada, para que represente el 20% del total de vías para el año 2025.



- OLP 9: Al 2026, contar con un aeropuerto internacional que permita el tránsito de 1'000,000 de pasajeros anuales. El último dato que se posee es del año 2007, cuando el aeropuerto de Piura fue utilizado por 192,505 pasajeros.
  - OCP 9.1: Tener un proyecto aprobado, con estudio de impacto ambiental, para el año 2017, iniciando la construcción en el 2019 y concluyéndola en el 2022.
  - OCP 9.2: Incrementar la cantidad de pasajeros que utilicen los aeropuertos de la provincia de Piura a 300,000 para el año 2020, pasando luego a 500,000 en el 2023, llegando a 700,000 en el 2025 y a un millón para el 2026.
- OLP 10: Para el 2026 ubicarse dentro de las cinco primeras provincias del país en el Índice de Competitividad Provincial. A la fecha no se publica este índice, sino que se cuenta con el dato regional, conociéndose que para el 2015, la región Piura ocupaba la posición 12.
  - OCP 10.1: Mejorar la competitividad hasta ocupar la posición 11 en cuanto al factor entorno económico para el 2019, bajando al octavo puesto en el 2022, luego al sexto puesto en el 2024 y finalmente, al quinto puesto en el 2026. En el 2015, la región Piura se ubicó en la posición 13 en lo que se refiere a entorno económico.
  - OCP 10.2: Aportar en infraestructura, para que la región Piura alcance la posición 11 en el índice de competitividad de infraestructura, reduciéndose a ocho para el 2022, luego a seis para el año 2024 y a cuatro en el 2026. Durante el año 2015, la región Piura ocupó la posición 13 en el factor infraestructura.
  - OCP 10.3: Aumentar la cantidad de centros de salud a 182 en el 2019, 186 para el 2022, 190 al 2024 y finalmente 195 en el 2026. Durante el año 2015, la región de Piura tenía 33 hospitales y 178 centros de salud, junto con 361 puestos de salud.
- OLP 11: Contribuir a que Perú ocupe la posición 40 en el índice *Doing Business* en el año 2026, para el 2016 se tenía el puesto 50. Este índice de facilidad para hacer

negocios todavía no está disponible a nivel de regiones ni de provincias, pero es imprescindible que se contribuya a mejorar la posición nacional.

- OCP 11.1: Lograr que para el año 2019, la obtención de un permiso de construcción demore 165 días o menos, disminuyendo a 155 para el 2022 y a 145 en el 2026. Durante el 2016, obtener un permiso de construcción en Perú tomaba 174 días.
- OCP 11.2: Al 2019, obtener una conexión a electricidad en 62 días, reduciéndose a 58 para el 2022 y a 53 en el 2026. Durante el 2016, obtener una conexión a electricidad en Perú demoraba 67 días.
- OCP 11.3: El tiempo que se dedicará a calcular y pagar los impuestos será de 250 horas por año en el 2019, pasando a 240 en el 2022 y a 225 para el 2026. Durante el 2016, se requerían 260 horas por año para los impuestos.

## **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo**

Para poder lograr los objetivos de corto plazo es necesario disponer de recursos, los cuales son económicos, tecnológicos, de recursos humanos o materiales. En la Tabla 46 se presentan todos los recursos que se requieren para la provincia de Piura que cubren elementos como maquinaria pesada, insumos y tecnología de punta. A nivel de recursos humanos, destaca la necesidad de personal técnico y obrero, así como de ingenieros para incrementar la infraestructura vial disponible, así como para elevar la capacidad de producción.

## **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas, en conjunto con los valores y el código de ética, definen el camino para orientar la implementación de las estrategias que llevarán a la provincia de Piura a lograr su visión para el año 2026, considerando los principios de ética y responsabilidad social (D'Alessio, 2015).

Tabla 46

Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Piura

OLP	OCP	Recursos
OLP 1 Para el año 2026, lograr un VAB igual a S/ 16,750 millones en la provincia de Piura	OCP 1.1 Elegir la producción de hidrocarburos, hasta representar el 2.5% del total nacional en el año 2019 y mantener un crecimiento anual del 10% hasta el año 2026. Al 2013 los hidrocarburos representaban el 1.9% del PBI nacional (Atkins, 2013)	Empresas de extracción de petróleo, transportistas, ingenieros, obreros petroleros, inversión económica, maquinaria, equipos, tecnología de punta
	OCP 1.2 Lograr que se incremente el porcentaje de población empleada en el sector formal a 22% para el 2018, 30% en el 2021, 35% para el 2024 y 40% en el 2026. Para el año 2015, la tasa de ocupación era 97.2% y de ellos solamente el 18.6% tenía un empleo formal	PRODUCE, SUNAT, imprentas, centros de capacitación, universidades, tecnológicos, head hunters
	OCP 1.3 Incrementar en 5% anual la cantidad de turistas nacionales que visitan la región Piura, para el período 2020-2025	Hoteles, restaurantes, transportistas, aeropuertos, terminales de buses, PROMPERÚ, publicidad, personal calificado en atención
	OCP 1.4 Alcanzar un VAB de S/ 1,110 millones en agricultura durante el 2018, S/ 1,320 millones en el 2021, S/ 1,570 millones en el 2024, y S/ 1,780 millones en el 2026. Para el 2015 se estima que el VAB de la provincia de Piura en agricultura, ganadería, caza y silvicultura era de S/ 930,938 mil	Tierras aptas, sistema de riego, semillas, fertilizantes, transporte, fábricas procesadoras, agentes de logística, inversión privada, sistemas de monitoreo ambiental, recurso humano
	OCP 1.5 La construcción experimentará un crecimiento del 5% anual sostenido entre los años 2016 y 2026. Para el año 2015, el VAB de la región Piura correspondiente al sector construcción era de S/ 1,497 millones	Despacho de cementos, arquitectos, ingenieros, obreros, materiales varios, inmobiliaria, instituciones financieras
	OCP 1.6 El comercio alcanzará un VAB de S/ 2,260 millones, S/ 2,580 millones en el año 2021, S/ 2,950 millones para el 2024, y S/ 3,200 millones en el 2026. Se estima que el VAB del sector comercio para la provincia de Piura era S/ 1,979 millones en el 2015	Inversionistas en todos los sectores, infraestructura productiva, red vial, aeropuerto, transporte, recurso humano, instituciones educativas, insumos, distribuidores
OLP 2 Para el año 2026, alcanzar una puntuación de 80.00 o más en el Índice de Progreso Social. En el 2016, la región Piura obtuvo 54.13 y no se cuenta con cifras a nivel de provincia	OCP 2.1 Alcanzar 63 en el índice de necesidades básicas para el año 2019, subiendo a 67 durante el 2022, luego avanzar hasta 70 para el 2024, y finalmente 75 en el 2026. Se conoce que la región Piura tenía un índice de necesidades básicas igual a 61.69 en el 2015	Instituciones de educación primaria y secundaria, becas escolares, préstamos para vivienda de interés social, Seguro Integral de Salud, red de agua potable, centros y puestos de salud, planes sociales de asistencia
	OCP 2.2 Llevar a la región hasta la posición 10 de la dimensión fundamentos del bienestar en el año 2018, avanzando hasta la posición ocho en el 2022, al puesto siete en el 2024 y al puesto cinco para el 2026. Durante el año 2015, la región Piura ocupó la posición 13 en lo que respecta a la dimensión fundamentos del bienestar	Instituciones de educación primaria y secundaria, becas escolares, préstamos para vivienda de interés social, Seguro Integral de Salud, red de agua potable, centros y puestos de salud, planes sociales de asistencia
	OCP 2.3 Lograr 58 en la dimensión oportunidades para el 2019, ascendiendo al puesto 62 durante el 2022, luego moverse hasta la posición 67 para el 2024, y finalmente 72 en el 2026. Se conoce que la región Piura tenía un índice de 55.01 en la dimensión oportunidades para el 2015	Educación superior, tecnología, investigación, docentes, programas de empleo juvenil, escuelas de idioma, empleo formal, instituciones financieras
	OCP 2.4 Reducir la desnutrición crónica infantil a 4.8% para el 2019, bajando a 4.2% en el 2022, 3.8% durante el 2024 y 3.2% en el año 2026, luego de que era 5.7% en la provincia durante el 2007	Plan de alimentación escolar, proveedores, transportistas, instituciones educativas, centros de salud, vitaminas, vacunas, personal médico
	OCP 2.5 Reducir la inseguridad a menos de cinco casos por mil para el 2019, llevándola luego a menos de 4,000 casos en el 2022, menos de 3,200 casos para el año 2024, y finalmente alcanzar una cifra de menos de 2,500 crímenes durante el 2026	Policia nacional civil, serenazgo, patrulleros, sistemas de vigilancia, centros de monitoreo, sistema judicial, fiscales
	OCP 2.6 Disminuir el índice de pobreza a 28% en el 2018, pasando luego a 25% durante el año 2021, a 22% en el 2024, hasta llegar a 19% en el 2026. Para el año 2009, la provincia de Piura tenía un índice de pobreza del 32%	Instituciones de educación primaria y secundaria, becas escolares, préstamos para vivienda de interés social, Seguro Integral de Salud, red de agua potable, centros y puestos de salud, planes sociales de asistencia
OLP 3 Para el año 2026, tener un Índice de Desarrollo Humano de 0.75. La provincia de Piura tenía un IDH igual a 0.4885 al 2013	OCP 3.1 La esperanza de vida al nacer en la provincia de Piura será de 75.5 años en el 2019, subiendo a 76 años para el 2022, luego a 76.4 durante el 2024 y a 76.8 en el 2026. Para el 2015, la población de la provincia de Piura tenía una esperanza de vida al nacer de 75.04 años	Centros de salud, profesionales de la medicina, red de agua potable, servicios de saneamiento, programas de asistencia social para la infancia y los adultos mayores, préstamos para vivienda de interés social, Seguro Integral de Salud
	OCP 3.2 Elegir el porcentaje de población que ha completado la educación secundaria a 68% en el año 2018, subiendo a 70% para el 2022, 71.5% durante el 2024 y a 73% al 2026. Al 2015, el 63.99% de la población de la provincia contaba con educación secundaria completa	Instituciones de educación primaria y secundaria, becas escolares, préstamos para vivienda de interés social, Seguro Integral de Salud
	OCP 3.3 Los años de educación de la población que tiene 25 años o más llegarán a ser 9.5 años en el 2018, subiendo a 9.9 al 2022, luego a 10.3 para el 2024 y a 10.6 durante el 2026. Para el año 2015, la provincia de Piura tenía un promedio de 9.03 años de educación	Instituciones de educación primaria y secundaria, becas escolares, préstamos para vivienda de interés social, Seguro Integral de Salud
OLP 4 Para el año 2026, generar un ingreso per cápita mensual igual a S/ 2,000. En el año 2015, los habitantes de la región de Piura tenían un ingreso promedio mensual de S/ 935 y no se tienen cifras a nivel de la provincia	OCP 4.1 Formalizar al 50% de las unidades empresariales para el año 2019, logrando que para el 2022, el 60% de las empresas de la provincia sean formales, llegando al 70% en el 2024 y al 75% para el 2026. Se estima que para el año 2015, el porcentaje de unidades empresariales formales no alcanzaba el 40% del total	PRODUCE, SUNAT, imprentas, acceso a tecnología de punta a través de asociaciones
	OCP 4.2 Incrementar la cantidad de empleos formales en 15% al año, desde el 2016 hasta el 2026. Se sabe que para el año 2015, el 97% de la población estaba ocupada pero solamente el 18.6% cuenta con un empleo formal	PRODUCE, SUNAT, imprentas, centros de capacitación, universidades, tecnológicos, head hunters
	OCP 4.3 Incrementar las exportaciones de la provincia hasta alcanzar US\$ 1,900 millones para el 2019, subiendo a US\$ 2,280 millones en el 2022, US\$ 2,560 millones para el 2024 y US\$ 2,880 millones durante el 2026. Se estima que para el año 2015, las exportaciones de la provincia de Piura llegaron a US\$ 1,500 millones	Operadores logístico, capacidad de planta, inversiones privadas, red de proveedores o cadena de abastecimiento, recurso humano calificado
OLP 5 Para el año 2026, proveer agua potable al 98% de los hogares de la provincia. Se conoce que al 2014, el 82.1% de los hogares de la región Piura contaban con el servicio de agua potable, pero no se tienen cifras para la provincia	OCP 5.1 Ampliar en un 8% anual la red de tuberías de agua potable entre los años 2016 y 2026, para cubrir todos los poblados de la provincia de Piura	Ingenieros, inversión económica, maquinarias, estudios de suelo, obreros, equipos, afluentes de agua
	OCP 5.2 Construir una nueva planta de purificación de agua en la provincia para el 2022	Inversión pública, ingenieros, obreros, materiales de construcción, tecnología de punta, fuente de agua, red de tuberías
	OCP 5.3 Contar con una nueva represa en la provincia de Piura para el año 2024. Se tenía una represa para el 2015, la cual proveía de agua a la población y a los cultivos	Lagos y ríos, tuberías, ingenieros, inversión económica, tecnología de punta, equipos, maquinarias, insumos
	OCP 5.4 Instalar tanques de agua con capacidad de cinco millones de litros en cada uno de los distritos que integran la provincia de Piura. Hasta la fecha no hay este tipo de tanques instalados	Inversión pública, ingenieros, obreros, materiales de construcción, obreros, tecnología de punta, fuente de agua, red de tuberías
OLP 6 Para el 2026, lograr que la ciudad de Piura figure en el listado de las primeras cinco ciudades verdes de América Latina. Para el año 2015, la única ciudad del Perú en dicho listado era Lima y con una calificación baja	OCP 6.1 Disminuir en 2% anual la emisión de gases invernadero, entre los años 2016 y 2026	Equipos de monitoreo, campañas de concientización, multas para infractores
	OCP 6.2 Reducir la descarga en los ríos de aguas no tratadas en 25% al año, hasta llegar al 100% al año 2020 y mantenerla hasta el año 2026	Sistema de evaluación de descargas, plantas de tratamientos, ingenieros, inspectores, insumos, inversión económica
	OCP 6.3 Incrementar la cantidad de hectáreas de bosques en 1% al año hasta el 2026	Semillas, áreas para arborizar, voluntarios, campaña de educación ambiental, monitores
	OCP 6.4 Para el 2019, el 20% de las licencias municipales de construcción que se concedan en la provincia será para edificios inteligentes, elevando esta tasa al 25% para el 2022, a 33% para el 2024 y luego a 40% durante el año 2026. Hasta el 2016 no se llevaban estadísticas de la cantidad de edificios construidos con esta tecnología	Municipalidad provincial, municipalidades distritales, personal administrativo, ingenieros y arquitectos, constructoras, tecnología de punta, sistemas de información, inversión privada, sistema financiero
	OCP 6.5 Incrementar las áreas verdes en un 10% anual en cada uno de los distritos, durante el período del 2016 al 2026. De esta manera las áreas verdes se habrán duplicado en el marco de este planeamiento estratégico	Semillas, áreas para arborizar, voluntarios, campaña de educación ambiental, monitores, sembradores, MINAM
OLP 7 Para el 2026, alcanzar un VAB de S/ 4,125 millones en el sector manufactura para el año 2026 en la región Piura y no se cuenta con cifras para la provincia, pero se identificó que es allí donde se concentra la actividad manufacturera regional.	OCP 7.1 Incrementar la cantidad de empresas manufactureras a 2,900 para el año 2019, partiendo de las 2,183 que había en el 2011. Luego se llegará a 3,050 empresas en el 2022, a 3,200 en el 2024 y 3,500 para el 2026, todas ellas enfocadas en manufactura	Fábricas, insumos, obreros, administradores, transportistas, materia prima, empaques, SUNAT, PRODUCE, estudios de mercado, centros de capacitación
	OCP 7.2 Lograr un VAB de S/ 2,100 millones provenientes del sector manufactura al 2019, ascendiendo a S/ 2,520 millones para el 2022, S/ 2,840 en el 2024 y S/ 3,185 durante el año 2026. Esto a partir de un estimado de S/ 1,678 millones en el 2015	Fábricas, insumos, obreros, administradores, transportistas, materia prima, empaques, SUNAT, PRODUCE, estudios de mercado, centros de capacitación
	OCP 7.3 Incrementar la producción de conservas de pescado a 12,400 TM en el 2019, aumentando a 12,500 TM para el 2022, luego a 20,000 TM al 2024 y 24,000 TM durante el 2026. En el año 2015, la producción de conservas de pescado fue de 8,477 TM	Unidades pesqueras artesanales e industriales, pescadores, plantas procesadoras, envases y empaques, inversión privada, recurso humano calificado, transportistas
	OCP 7.4 Aumentar la exportación de plátanos hasta US\$ 213 millones en el 2019, llegando a US\$ 283 millones para el 2022, US\$ 343 millones durante el 2024 y a US\$ 415 millones al 2026. Durante el año 2015, las exportaciones de plátano llegaron a US\$ 145,287	Tierras aptas, sistema de riego, semillas, fertilizantes, transporte, plantas procesadoras, agentes de logística, inversión privada, sistemas de monitoreo ambiental, recurso humano, distribuidores
	OCP 7.5 Hacer crecer la exportación de mangos hasta US\$ 680 millones en el 2019, llegando a US\$ 855 millones para el 2022, US\$ 1,000 millones durante el 2024 y a US\$ 1,160 millones al 2026. Durante el año 2015, las exportaciones de mangos llegaron a US\$ 499 millones	Tierras aptas, sistema de riego, semillas, fertilizantes, transporte, plantas procesadoras, agentes de logística, inversión privada, sistemas de monitoreo ambiental, recurso humano, distribuidores
OLP 8 Para el año 2026, contar con una red vial adicional de 1,800 kilómetros asfaltados, incluyendo el anillo periférico de cuatro carriles, vías rápidas radiales de cuatro carriles y seis puentes sobre el Río Verde en los distritos de Piura, Castilla y Catacaos. Para el año 2010 se tenían solamente 289.23 km asfaltados en la provincia de Piura	OCP 8.1 Incrementar el presupuesto para desarrollo de infraestructura en un 10% anual entre el 2016 y el 2026	Inversión económica, ingenieros, obreros, asfalto, concreto, otros insumos, maquinaria, estudios viales
	OCP 8.2 Desarrollar un puente sobre el Río Verde durante el año 2019, luego otro para el 2022, un tercero en el 2024 y así hasta completar seis puentes para el 2026	Presupuesto de inversión pública, ingenieros, obreros, asfalto, concreto, otros insumos, maquinaria, estudios viales
	OCP 8.3 Aumentar la red vial pavimentada, para que represente el 20% del total de vías para el año 2025	Inversión económica, ingenieros, obreros, asfalto, concreto, otros insumos, maquinaria, estudios viales
OLP 9 Al 2026, contar con un aeropuerto internacional que permita el tránsito de 1'000,000 de pasajeros anuales. El último dato que se posee es del año 2007, cuando el aeropuerto de Piura fue utilizado por 192,505 pasajeros	OCP 9.1 Tener un proyecto aprobado, con Estudio de Impacto Ambiental, para el año 2017, iniciando la construcción en el 2019 y concluyéndola en el 2022	MINAM, ingenieros, ambientalistas, constructoras, inversión pública y privada, empresa concesionaria, expropiación de terrenos, líneas aéreas, sistemas de información, tecnología de punta
	OCP 9.2 Incrementar la cantidad de pasajeros que utilicen los aeropuertos de la provincia de Piura a 300,000 para el año 2020, pasando luego a 500,000 en el 2023, llegando a 700,000 en el 2025 y a un millón para el 2026	Operadores turísticos, red vial, infraestructura hotelera, guías, restaurantes, promoción, PROMPERÚ, MINCETUR
OLP 10 Para el 2026 ubicarse dentro de las cinco primeras provincias del país en el Índice de Competitividad Provincial. A la fecha no se publica este índice, sino que se cuenta con el dato regional, conociéndose que para el 2015, la región Piura ocupaba la posición 12	OCP 10.1 Mejorar la competitividad hasta ocupar la posición 11 en cuanto al factor entorno económico para el 2019, bajando al octavo puesto en el 2022, luego al sexto puesto en el 2024 y finalmente, el quinto puesto para el 2026. En el 2015, la región Piura se ubicó en la posición 13 en lo que se refiere a entorno económico	Empresas privadas, asociaciones y cámaras, instituciones de capacitación, recurso humano, insumos, procesos establecidos, transportistas, red vial, infraestructura, instituciones, seguridad física y legal, inversionistas, distribuidores
	OCP 10.2 Aportar en infraestructura, para que la región Piura alcance la posición 11 en el índice de competitividad de infraestructura, reduciéndose a ocho para el 2022, luego a seis para el año 2024 y a cuatro en el 2026. Durante el año 2015, la región Piura ocupó la posición 13 en el factor infraestructura	Proyectos, inversión pública y privada, constructoras, ingenieros, obreros, cemento, otros materiales, Estudios de Impacto Ambiental, sistemas de información, comunicación, catastros, municipalidades, MINTRA
	OCP 10.3 Aumentar la cantidad de centros de salud a 182 en el 2019, 186 para el 2022, 190 al 2024 y finalmente 195 en el 2026. Durante el año 2015, la región de Piura tenía 33 hospitales y 178 centros de salud, junto con 361 puestos de salud	MINSAL, profesionales de la salud, infraestructura de salud, insumos médicos, medicamentos, servicios conexos como laboratorio e imágenes, campañas informativas
OLP 11 Contribuir a que Perú ocupe la posición 40 en el Índice Doing Business en el 2026; para el 2016 se tenía el puesto 50. Este índice todavía no está disponible a nivel de regiones ni de provincias, pero es imprescindible que se contribuya a mejorar la posición nacional	OCP 11.1 Lograr que para el año 2019, la obtención de un permiso de construcción demore 165 días o menos, disminuyendo a 155 para el 2022 y a 145 en el 2026. Durante el 2016, obtener un permiso de construcción en Perú tomaba 174 días.	Municipalidad provincial, Registros Públicos, Notarías, arquitectos, ingenieros
	OCP 11.2 Al 2019, obtener una conexión a electricidad tomará 62 días, reduciéndose a 58 para el 2022 y a 53 en el 2026. Durante el 2016, obtener una conexión a electricidad en Perú demoraba 67 días	Empresa de distribución de electricidad, Registros Públicos, productores de energía, proveedores de insumos eléctricos
	OCP 11.3 El tiempo que se dedicará a calcular y pagar los impuestos será de 250 horas por año en el 2019, pasando a 240 en el 2022 y a 225 para el 2026. Durante el 2016, se requerían 260 horas por año para los impuestos	Contadores, auditores, SUNAT, sistemas de cómputo, bancos

Para la provincia en análisis se han desarrollado las políticas que se listan a continuación, y posteriormente en la Tabla 47 se analiza a cuáles estrategias aplica cada una de ellas.

1. Veracidad y transparencia en la información que proporcionen todos los grupos de interés.
2. Incentivar la participación ciudadana.
3. Proteger los recursos naturales.
4. Promover la asociación de pequeñas y microempresas.
5. Realizar programas de capacitación a todo nivel, público y privado.
6. Formalizar todas las empresas.

Tabla 47

*Políticas Asociadas con cada Estrategia de la Provincia de Piura*

Estrategias retenidas		P1	P2	P3	P4	P5	P6
FO1	Desarrollar el mercado de turismo extranjero desde China, Sudeste de Asia y Europa del Este	X	X	X	X	X	X
FO2	Penetrar en el mercado de turismo nacional e internacional, en especial proveniente de Lima y Arequipa, EE.UU., Europa e Israel	X	X	X	X	X	X
FO3	Penetrar en el mercado de turismo proveniente de Ecuador, de Chile, Argentina y Brasil	X	X	X	X	X	X
FO4	Desarrollar rutas turísticas de tres días para turistas nacionales y extranjeros	X	X	X	X	X	X
FO5	Desarrollar infraestructura turística para viajeros de cuatro y cinco estrellas	X	X	X	X	X	X
FO6	Penetrar el mercado de mango en Corea y Japón	X		X	X	X	X
DO1	Desarrollar productos de manufactura textil derivados del algodón producido en la región	X	X	X	X	X	X
DO3	Desarrollar servicios de salud municipales de primer nivel, descongestionando hospitales públicos y atendiendo localmente a los pobladores	X	X		X	X	X
DO4	Desarrollar vías de comunicación, como servicio a personas naturales y jurídicas	X	X	X	X	X	X
FA1	Integrarse verticalmente hacia adelante para proveer servicios de telecomunicaciones de última milla	X	X		X	X	X
DA2	Integración horizontal entre el gobierno provincial y PRODUCE para formalizar a las empresas y brindarles capacitación	X	X		X	X	X



#### **7.4 Estructura de la Provincia de Piura**

Se propone crear un área para el seguimiento y control del plan de gobierno de la provincia de Piura, la cual se encargará de implementar este plan estratégico y darle seguimiento. Dicha unidad organizacional trabajará de forma coordinada con las otras áreas y entes gubernamentales de la provincia de Piura, así como también con entes privados. Los cambios que se proponen son los que se detallan a continuación, los cuales encajan dentro de la macro estructura que se plasma en la Figura 26.

- Ampliar las funciones y responsabilidades que se le atribuyen al gerente municipal, para que incluya el desarrollo, implementación y control del planeamiento estratégico. Esta será la base para diseñar el futuro de la provincia y de allí se desprenderán los diversos planes operativos.
- Crear una gerencia de mercadeo e inversión, que se encargue de desarrollar mercados para los productos y servicios que se producen en la provincia. Deberá trabajar en coordinación con PROMPERÚ, para aumentar la afluencia de turistas, al mismo tiempo que se desarrollan otras industrias con el apoyo de inversiones provenientes de otras regiones o incluso de otros países. Para lograr esto hay que promover las características únicas que se tienen, analizando el potencial.
- Ampliar las funciones que actualmente tiene la gerencia de desarrollo urbano, para que asuma un rol proactivo en la protección de desastres, al asegurarse de que la infraestructura provincial sigue las regulaciones de Defensa Civil.

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

Todas las actividades que se desarrollan en la provincia tienen impacto en el medio ambiente, ya sea positivo o negativo. Es así que la implementación del presente plan estratégico traerá cambios, como consecuencia del impulso a distintos sectores económicos,

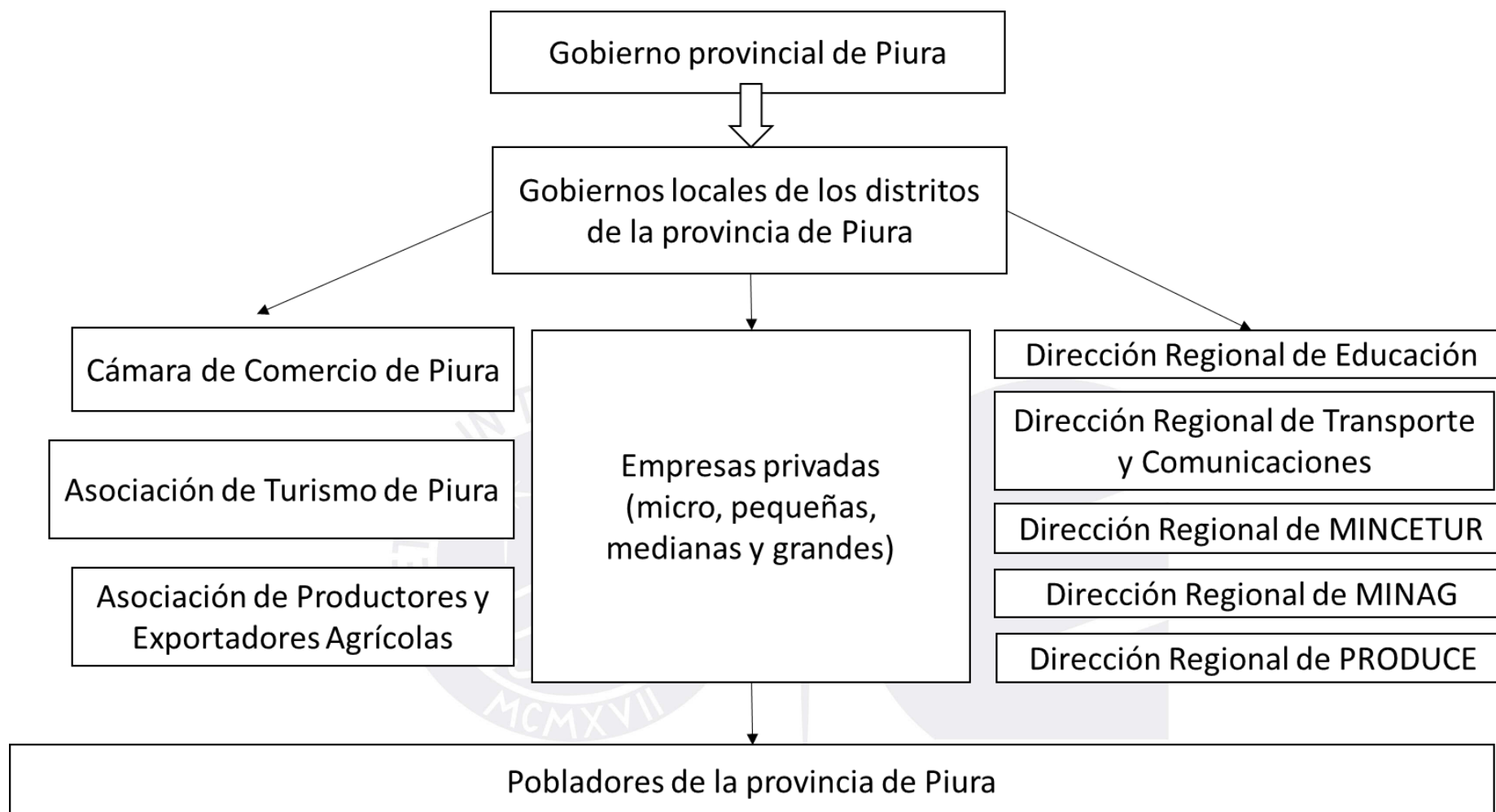


Figura 26. Estructura organizacional diseñada para la provincia de Piura.

los cuales deben contrastarse con medidas de control, para garantizar que no se afecte el ecosistema. Es necesario evitar la deforestación de bosques, controlando la expansión urbana, para que el desarrollo que se logre sea sostenible en el largo plazo. Se comprende entonces que es necesario establecer alianzas entre el Ministerio del Ambiente, que es el ente regulador en materia ambiental, en combinación con el gobierno regional, con el fin de mejorar la calidad de vida de todos los pobladores.

Para que se alcance la visión que se tiene para el año 2026, es necesario conformar diferentes clústeres, como se explicará más adelante, así como desarrollar y mejorar la infraestructura que la provincia posee, por lo que se producirán alteraciones en el entorno. Es por esto que se requiere la elaboración de estudios de impacto ambiental (EIA) previo a la implementación de cualquier proyecto que se pretenda realizar, con la finalidad de cuantificar los posibles impactos, para mitigar, corregir y compensar. Lo que se pretende es lograr lo siguiente: (a) permite a las personas evaluar la necesidad de realizar determinados proyectos, (b) otorga a las personas la oportunidad de identificar situaciones problemáticas, (c) ayuda a los constructores y otros desarrolladores a crear proyectos sostenibles, y (d) favorece la exploración de diversas opciones, que generen el ahorro en costos y aumenten los efectos positivos en el entorno.

Dado que la provincia de Piura aspira a convertirse en una de las ciudades más verdes de América Latina es indispensable que se creen planes para el manejo de los desechos, ya sean sólidos o líquidos. Lo primero que se propone es implementar un plan de reducción de la basura, mediante la promoción del reúso y el reciclaje en el hogar. Esto se complementará con un servicio provincial de recopilación de basura reciclable: (a) vidrio, (b) papel y cartón, y (c) plásticos. Con una campaña informativa se educará a la población sobre los beneficios de separar la basura en la fuente, para que luego sea recogida por las municipalidades distritales. Al reciclar se podrá vender la basura procesada como el cartón o el PET



(tereftalato de polietileno), generando ingresos para hacer a este programa sostenible económicamente.

El tratamiento de los desechos líquidos se hará para reducir la contaminación del agua. El trabajo se hará en varios aspectos: (a) educación sobre el manejo de desechos en el hogar, (b) ampliación de la red de saneamiento, con servicio dentro de todos los hogares de la provincia; y (c) plantas de tratamiento para las aguas servidas antes de que lleguen a los ríos, lagos y mares de la región.

## **7.6 Recursos Humanos**

Para la implementación de este planeamiento estratégico se necesita contar con el recurso humano, que permita garantizar el logro de la visión de una manera sostenible, a la vez que se mejora la calidad de vida de los habitantes en la provincia de Piura. Para lograr esto, es necesario satisfacer los siguientes requerimientos:

- Garantizar una educación de alta calidad, mediante el acceso a educación en sus distintos niveles, inicial primaria, secundaria y superior. Con ello se estimula, que los jóvenes se mantengan en el sistema educativo hasta obtener un título y con ello las competencias necesarias para desempeñarse laboralmente. Es necesario que se promuevan aquellas áreas de estudio relacionadas con las actividades productivas que se desarrollan en la provincia. Esto se tiene que dar a través de docentes capacitados, enfoque en la investigación e infraestructura apropiada.
- Combinar la educación con el acceso a Internet y a contenido oportuno a la provincia, así como a clientes actuales y potenciales.
- Crear más colegios de alto rendimiento, complementados con instituciones de formación profesional, enfocados en las actividades productivas que se desarrollan en la provincia. El enfoque no solo debe ser en la generación de conocimiento,

sino también de habilidades como liderazgo y comunicación, dentro de un marco de ética y respeto.

Con lo anterior se logrará que los pobladores de la provincia de Piura completen estudios técnicos y universitarios, integrándose a labores productivas, para mejorar la competitividad de actividades como el turismo y la manufactura. En la medida en que la formación académica y profesional se desarrolle dentro de la misma provincia, los estudiantes se incorporarán a las actividades productivas de inmediato, disminuyendo el desempleo y aumentando los ingresos per cápita de los pobladores.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Se necesita que todos los grupos de interés que hacen vida en la provincia conozcan este planeamiento estratégico y se comprometan con la implementación del mismo. Es por esto que se requiere el desarrollo de una campaña de comunicación enfocada primero en los líderes de cada sector, así como de las principales organizaciones. Mientras que los cambios se tienen que hacer de acuerdo a un cronograma, diseñado con el fin de reducir la resistencia al cambio, propia de todos los seres humanos. Al implementar este plan estratégico que se ha creado para la provincia de Piura, se requiere que haya una gestión eficaz del cambio, que considere a todos los implicados o afectados, con lo cual se logrará que desarrollen una actitud optimista hacia el futuro de la provincia, dispuestos a trabajar por el logro de los objetivos que se han establecido.

A través de la correcta gestión del cambio, se logra que los colaboradores, tanto públicos como privados, acepten la implementación de este plan estratégico, tomando como propios los objetivos que se han planteado. De esta manera, todos los involucrados lograrán tener las mismas prioridades en cuanto al desarrollo de la provincia, supeditando los intereses de cada empresa o de cada poblador. De acuerdo con Amorós y Tippelt (2005), el éxito de la implementación depende de cuán motivados y comprometidos se sientan los colaboradores,

lo cual tiene que ir de la mano con la generación de nuevos conocimientos, para poder realizar los procesos y actividades de una manera diferente, ya que solo así se obtendrán mejores resultados.

Finalmente, el gran objetivo para la provincia de Piura consiste en lograr el compromiso de las autoridades municipales, tanto a nivel provincial como en todos los distritos, junto con el compromiso de todos los pobladores. Esto permitirá trabajar en conjunto para que se desarrollen los procesos necesarios que lleven a lograr la visión que se tiene para el año 2026. Sin embargo, se requiere el apoyo de los medios de comunicación de una manera íntegra, para dar a conocer los beneficios que las empresas y las personas obtendrán a través de la implementación estratégica. Tiene que ser algo palpable y que se perciba como real y posible, aunque al mismo tiempo retador.

### **7.8 Conclusiones**

Se inició el capítulo con el desarrollo de objetivos de corto plazo, asociados a cada uno de los objetivos de largo plazo, y cubriendo el período desde el 2016 hasta el 2026. Es importante que dichos OCP se vayan logrando, ya que así se garantiza que la provincia de Piura siga el camino correcto para lograr la visión planteada. Sin embargo, la única forma de lograr estos objetivos es brindando los recursos necesarios, que han sido descritos, y estableciendo una nueva estructura organizacional, que refleje el interés en la planeación estratégica.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

La evaluación estratégica, que se desarrolla en este capítulo, es la última etapa del proceso estratégico, de acuerdo al diseño de D'Alessio (2015), estando integrado por actividades de monitoreo, las cuales se tienen que ir ejecutando entre el 2016 y el 2026, de manera constante. Esto es con el fin de que se logren los objetivos de corto y de largo plazo, mediante la implementación de las estrategias retenidas. Dado que tanto el entorno como la situación interna de la provincia de Piura son dinámicos, están en constante cambio y por lo tanto el control y monitoreo es esencial.

De acuerdo con Kaplan y Norton (citados en D'Alessio, 2015), el control se debe realizar desde cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. A continuación, se ahonda en cada una de estas dimensiones.

#### 8.1.1 Perspectiva de aprendizaje

La perspectiva de aprendizaje interno se refiere al conjunto de condiciones que otorgan a la provincia de Piura la capacidad de retroalimentarse y mejorar continuamente, a partir de las experiencias que se han tenido. Esta perspectiva se enfoca en el desarrollo del recurso humano, que se manifiesta en aspectos claves como su educación, incremento del índice de empleo y disminución de la pobreza, entre otros.

#### 8.1.2 Perspectiva de procesos

Dentro de la perspectiva de procesos se analizan las distintas actividades que se desarrollan para lograr los objetivos de corto plazo, buscando satisfacer a los clientes de los distintos sectores productivos que tiene la provincia. Entre los indicadores que se han desarrollado se cubren aspectos como acceso a insumos, disponibilidad de maquinarias, cantidad de empresas y grado de formalización, entre muchos otros aspectos.

### **8.1.3 Perspectiva del cliente**

Con el análisis de esta perspectiva, se plantea identificar los aspectos que son importantes o relevantes para los clientes de la provincia de Piura. Así se podrá incrementar la capacidad competitiva de la provincia, captar nuevos clientes y retener a los actuales. Esta perspectiva se manifiesta en indicadores como número de turistas o incremento de ventas.

### **8.1.4 Perspectiva financiera**

En la perspectiva financiera se evalúa el rendimiento que obtienen los accionistas, que es el fin supremo de los actores privados. Asimismo, se incluyen indicadores relacionados con el control de costos y gastos, ya que esto aporta a la salud financiera de las empresas y con ello de los sectores productivos y por ende de la provincia.

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

El Tablero de Control Balanceado, o BSC, es una herramienta que brinda una visión holística o integral de la organización. Con ella se facilita la evaluación de las estrategias, ya que se va midiendo el logro o no de los OCP (D'Alessio, 2015). En la Tabla 48 se muestra el BSC para la provincia de Piura, donde se presenta un indicador para cada objetivo.

## **8.3 Conclusiones**

El uso del BSC dentro de la gestión gubernamental es un inicio muy importante para el ordenamiento de las instituciones. Al utilizar esta herramienta se mide el logro de los objetivos, para lo cual se requiere contar con información oportuna y confiable. Con los resultados que se vayan obteniendo de la medición de los indicadores se procederá a realizar los ajustes que se requieran, de una forma oportuna, a cualquier nivel o en cualquier entidad de la provincia. Sin embargo, cualquiera sea el cambio que se necesite realizar, es importante que se comunique a todos los colaboradores, para obtener su cooperación. La responsabilidad de todo esto recae sobre la municipalidad provincial de Piura y de manera particular sobre el gerente municipal.



Tabla 48

## Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Piura

Perspectiva	OCP	Índice	Unidad responsable	Unidad	
Aprendizaje	OCP 1.2	Lograr que se incremente el porcentaje de población empleada en el sector formal a 22% para el 2018, 30% en el 2021, 35% para el 2024 y 40% en el 2026. Para el año 2015, la tasa de ocupación era 97.2% y de ellos solamente el 18.6% tenía un empleo formal	Tasa de empleo o de ocupación de la PEA	%	
Aprendizaje	OCP 3.2	Elevar el porcentaje de población que ha completado la educación secundaria a 68% en el año 2018, subiendo a 70% para el 2022, 71.5% durante el 2024 y a 73% al 2026. Al 2015, el 63.99% de la población de la provincia contaba con educación secundaria completa	Porcentaje de población que ha culminado la educ. secundaria	Dirección Provincial del MINEDU	%
Aprendizaje	OCP 3.3	Los años de educación de la población que tiene 25 años o más llegarán a ser 9.5 años en el 2018, subiendo a 9.9 al 2022, luego a 10.3 para el 2024 y a 10.6 durante el 2026. Para el año 2015, la provincia de Piura tenía un promedio de 9.03 años de educación	Años de educación promedio de la población de 25 años o más	Dirección Provincial del MINEDU	Años
Cientes	OCP 1.3	Incrementar en 5% anual la cantidad de turistas nacionales que visitan la región Piura, para el período 2020-2025	Incremento en la cantidad de turistas que visitan la provincia al año		%
Cientes	OCP 2.1	Alcanzar 63 en el índice de necesidades básicas para el año 2019, subiendo a 67 durante el 2022, luego avanzar hasta 70 para el 2024, y finalmente 75 en el 2026. Se conoce que la región Piura tenía un índice de necesidades básicas igual a 61.69 en el 2015	Índice de necesidades básicas	Municipalidad Provincial / Instituto Peruano de Economía	Puntaje
Cientes	OCP 2.2	Llevar a la región hasta la posición 10 de la dimensión fundamentos del bienestar en el 2018, avanzando a la posición ocho en el 2022, al puesto siete en el 2024 y al puesto cinco en el 2026. Durante el año 2015, la región Piura ocupó la posición 13 en lo que respecta a la dimensión fundamentos del bienestar	Índice de bienestar	Municipalidad Provincial / Instituto Peruano de Economía	Puntaje
Cientes	OCP 2.3	Lograr 58 en la dimensión oportunidades para el 2019, ascendiendo al puesto 62 durante el 2022, luego moverse hasta la posición 67 para el 2024, y finalmente 72 en el 2026. Se conoce que la región Piura tenía un índice de 55.01 en la dimensión oportunidades para el 2015	Índice de oportunidades	Municipalidad Provincial / Instituto Peruano de Economía	Puntaje
Cientes	OCP 2.4	Reducir la desnutrición crónica infantil a 4.8% para el 2019, bajando a 4.2% en el 2022, 3.8% durante el 2024 y 3.2% en el año 2026, luego de que era 5.7% en la provincia durante el 2007	Índice de desnutrición crónica	Dirección Provincial de MIMP	%
Cientes	OCP 2.6	Disminuir el índice de pobreza a 28% en el 2018, pasando luego a 25% durante el año 2021, a 22% en el 2024, hasta llegar a 19% en el 2026. Para el año 2009, la provincia de Piura tenía un índice de pobreza del 32%	Índice de pobreza	INEI	%
Cientes	OCP 3.1	La esperanza de vida al nacer en la provincia de Piura será de 75.5 años en el 2019, subiendo a 76 años para el 2022, luego a 76.4 durante el 2024 y a 76.8 en el 2026. Para el 2015, la población de la provincia de Piura tenía una esperanza de vida al nacer de 75.04 años	Esperanza de vida al nacer	INEI	Años
Cientes	OCP 4.3	Incrementar las exportaciones de la provincia hasta alcanzar US\$ 1,900 millones para el 2019, subiendo a US\$ 2,280 millones en el 2022, US\$ 2,560 millones para el 2024 y US\$ 2,880 millones durante el 2026. Se estima que para el año 2015, las exportaciones de la provincia de Piura llegaron a US\$ 1,500 millones	Exportaciones totales	SUNAT	US\$ FOB
Cientes	OCP 7.4	Aumentar la exportación de plátanos hasta US\$ 213 millones en el 2019, llegando a US\$ 283 millones para el 2022, US\$ 343 millones durante el 2024 y a US\$ 415 millones al 2026. Durante el año 2015, las exportaciones de plátano llegaron a US\$ 145,287	Exportaciones de plátanos	SUNAT	US\$ FOB
Cientes	OCP 7.5	Hacer crecer la exportación de mangos hasta US\$ 680 millones en el 2019, llegando a US\$ 855 millones para el 2022, US\$ 1,000 millones durante el 2024 y a US\$ 1,160 millones al 2026. Durante el año 2015, las exportaciones de mangos llegaron a US\$ 499 millones	Exportaciones de mangos	SUNAT	US\$ FOB
Cientes	OCP 9.2	Incrementar la cantidad de pasajeros que utilicen los aeropuertos de la provincia de Piura a 300,000 para el año 2020, pasando luego a 500,000 en el 2023, llegando a 700,000 en el 2025 y a un millón para el 2026	Pasajeros movilizados por año	Dirección Provincial del MINCETUR	Personas
Procesos	OCP 1.1	Elevar la producción de hidrocarburos, hasta representar el 2.5% del total nacional en el año 2019 y mantener un crecimiento anual del 10% hasta el año 2026. Al 2013 los hidrocarburos representaban el 1.9% del PBI nacional (Atkins, 2013)	Porcentaje de la producción nacional de hidrocarburos	Dirección Provincial del MINEM	%
Procesos	OCP 1.5	La construcción experimentará un crecimiento del 5% anual sostenido entre los años 2016 y 2026. Para el año 2015, el VAB de la región Piura correspondiente al sector construcción era de S/ 1,497 millones	Crecimiento anual del sector construcción	Cámara de la Construcción de Piura	%
Procesos	OCP 2.5	Reducir la inseguridad a menos de cinco casos por mil para el 2019, llevándola luego a menos de 4,000 casos en el 2022, menos de 3,200 casos para el año 2024, y finalmente alcanzar una cifra de menos de 2,500 crímenes durante el 2026	Casos de robos, asesinatos y secuestros por cada mil habitantes	Dirección Provincial del Ministerio del Interior	Unidades
Procesos	OCP 4.1	Formalizar al 50% de las unidades empresariales para el año 2019, logrando que para el 2022, el 60% de las empresas de la provincia sean formales, llegando al 70% en el 2024 y al 75% para el 2026. Se estima que para el año 2015, el porcentaje de unidades empresariales formales no alcanzaba el 40% del total	Porcentaje de empresas formales	Dirección Provincial de PRODUCE / Cámara de Comercio de Piura	%
Procesos	OCP 4.2	Incrementar la cantidad de empleos formales en 15% al año, desde el 2016 hasta el 2026. Se sabe que para el año 2015, el 97% de la población estaba ocupada pero solamente el 18.6% cuenta con un empleo formal	Tasa de empleos formales entre la población ocupada	Dirección Provincial del MINTRA	%
Procesos	OCP 5.1	Ampliar en un 8% anual la red de tuberías de agua potable entre los años 2016 y 2026, para cubrir todos los poblados de la provincia de Piura	Red de tuberías de agua potable	Dirección Provincial del MINSA / Municipalidad Provincial de Piura	Metros
Procesos	OCP 5.3	Contar con una nueva represa en la provincia de Piura para el año 2024. Se tenía una represa para el 2015, la cual proveía de agua a la población y a los cultivos	Capacidad de la represa	Gobierno Central del Perú / Gobierno Regional / Municipalidad Provincial	Litros
Procesos	OCP 6.1	Disminuir en 2% anual la emisión de gases invernadero, entre los años 2016 y 2026	Reducción en la emisión de gases invernadero	Dirección Provincial del MINAM	%
Procesos	OCP 6.2	Reducir la descarga en los ríos de aguas no tratadas en 25% al año, hasta llegar al 100% al año 2020 y mantenerla hasta el año 2026	Reducción de la descarga de aguas no tratadas en los ríos de la provincia	Dirección Provincial del MINAM	%
Procesos	OCP 6.3	Incrementar la cantidad de hectáreas de bosques en 1% al año hasta el 2026	Cantidad de bosques	Dirección Provincial del MINAM	ha
Procesos	OCP 6.4	Para el 2019, el 20% de las licencias municipales de construcción que se concedan en la provincia será para edificios inteligentes, elevando esta tasa al 25% para el 2022, a 33% para el 2024 y luego a 40% durante el año 2026. Hasta el 2016 no se llevaban estadísticas de la cantidad de edificios construidos con esta tecnología	Porcentaje de licencias de construcción para edificaciones inteligentes	Municipalidad Provincial / Gobiernos distritales	%
Procesos	OCP 6.5	Incrementar las áreas verdes en un 10% anual en cada uno de los distritos, durante el período del 2016 al 2026. De esta manera las áreas verdes se habrán duplicado en el marco de este planeamiento estratégico	Aumento de las áreas verdes por distritos	Municipalidad Provincial / Gobiernos distritales	%
Procesos	OCP 7.1	Incrementar la cantidad de empresas manufactureras a 2,900 para el año 2019, partiendo de las 2,183 que había en el 2011. Luego se llegará a 3,050 empresas en el 2022, a 3,200 en el 2024 y 3,500 para el 2026, todas ellas enfocadas en manufactura	Número de empresas manufactureras	Dirección Provincial de PRODUCE	Unidades
Procesos	OCP 7.3	Incrementar la producción de conservas de pescado a 12,400 TM en el 2019, aumentando a 12,500 TM para el 2022, luego a 20,000 TM al 2024 y 24,000 TM durante el 2026. En el año 2015, la producción de conservas de pescado fue de 8,477 TM	Producción de conservas de pescado	Dirección Provincial de PRODUCE	TM
Procesos	OCP 8.2	Desarrollar un puente sobre el Río Verde durante el año 2019, luego otro para el 2022, un tercero en el 2024 y así hasta completar seis puentes para el 2026	Cantidad de puentes	Dirección Provincial del MTC / Municipalidad Provincial	Unidades
Procesos	OCP 8.3	Aumentar la red vial pavimentada, para que represente el 20% del total de vías para el año 2025	Red vial pavimentada	Dirección Provincial del MTC / Municipalidad Provincial	km
Procesos	OCP 10.2	Aportar en infraestructura, para que la región Piura alcance la posición 11 en el índice de competitividad de infraestructura, reduciéndose a ocho para el 2022, luego a seis para el 2024 y a cuatro en el 2026. Durante el año 2015, la región Piura ocupó la posición 13 en el factor infraestructura	Posición de la provincia en el factor infraestructura	Municipalidad Provincial / Instituto Peruano de Economía	Puntaje
Procesos	OCP 10.3	Aumentar la cantidad de centros de salud a 182 en el 2019, 186 para el 2022, 190 al 2024 y finalmente 195 en el 2026. Durante el año 2015, la región de Piura tenía 33 hospitales y 178 centros de salud, junto con 361 puestos de salud	Centros de Salud	Dirección Provincial del MINSA	Puntaje
Procesos	OCP 11.1	Lograr que para el año 2019, la obtención de un permiso de construcción demore 165 días o menos, disminuyendo a 155 para el 2022 y a 145 en el 2026. Durante el 2016, obtener un permiso de construcción en Perú tomaba 174 días	Días que demora obtener un permiso de construcción	Conteo de días a través de los procedimientos	Días
Procesos	OCP 11.2	Al 2019, obtener una conexión a electricidad en 62 días, reduciéndose a 58 para el 2022 y a 53 en el 2026. Durante el 2016, obtener una conexión a electricidad en Perú demoraba 67 días	Días que demora obtener una nueva conexión a electricidad	Conteo de días a través de los procedimientos	Días
Procesos	OCP 11.3	El tiempo que se dedicará a calcular y pagar los impuestos será de 250 horas por año en el 2019, pasando a 240 en el 2022 y a 225 para el 2026. Durante el 2016, se requerían 260 horas por año para los impuestos	Horas usadas para el cálculo y pago de impuesto en un año	Conteo de horas	Horas
Financiera	OCP 1.4	Alcanzar un VAB de S/ 1,110 millones en agricultura durante el 2018, S/ 1,320 millones en el 2021, S/ 1,570 millones en el 2024, y S/ 1,780 durante el 2026. Para el 2015 se estima que el VAB de la provincia de Piura en agricultura, ganadería, caza y silvicultura era de S/ 930,938 mil	VAB de la agricultura	Dirección Provincial de MINAGRI	S/
Financiera	OCP 1.6	El comercio alcanzará un Valor Agregado Bruto de S/ 2,260 millones, S/2,580 millones en el año 2021, S/ 2,950 millones para el 2024, y S/ 3,200 millones en el 2026. Se estima que el VAB del sector comercio para la provincia de Piura era S/ 1,979 millones en el 2015	VAB del comercio	Dirección Provincial de PRODUCE	S/
Financiera	OCP 5.2	Construir una nueva planta de purificación de agua en la provincia para el 2022	Inversión requerida para construir una planta de agua potable	Municipalidad Provincial / Gobierno Regional	S/
Financiera	OCP 5.4	Instalar tanques de agua con capacidad de cinco millones de litros en cada uno de los distritos que integran la provincia de Piura. Hasta la fecha no hay este tipo de tanques instalados	Inversión requerida para construir los tanques	Municipalidad Provincial / Gobierno Regional / Municipalidades distritales	S/
Financiera	OCP 7.2	Lograr un VAB de S/ 2,100 millones provenientes del sector manufactura al 2019, ascendiendo a S/ 2,520 millones para el 2022, S/ 2,840 en el 2024 y S/ 3,185 durante el año 2026. Esto a partir de un estimado de S/ 1,678 millones en el 2015	VAB del sector manufactura	Dirección Provincial de PRODUCE	S/
Financiera	OCP 8.1	Incrementar el presupuesto para desarrollo de infraestructura en un 10% anual entre 2016 y 2026	Presupuesto anual para infraestructura	Dirección Provincial del MTC / Municipalidad Provincial	S/
Financiera	OCP 9.1	Tener un proyecto aprobado, con Estudio de Impacto Ambiental, para el año 2017, iniciando la construcción en el 2019 y concluyéndola en el 2022	Presupuesto de inversión para el aeropuerto	Dirección Provincial del MTC / Municipalidad Provincial	S/
Financiera	OCP 10.1	Mejorar la competitividad hasta ocupar la posición 11 en cuanto al factor entorno económico para el 2019, bajando al octavo puesto en el 2022, luego al sexto puesto en el 2024 y finalmente, el quinto puesto para el 2026. En el 2015, la región Piura se ubicó en la posición 13 en lo que se refiere a entorno económico	Posición de la provincia en el factor económico	Municipalidad Provincial / Instituto Peruano de Economía	Puntaje

## Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Piura

### 9.1 Sector Privado de la Provincia de Piura

El análisis competitivo de la provincia de Piura se realizará tomando como referencia el modelo de Porter que analiza cinco pilares: (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los compradores, (c) el ingreso de potenciales nuevos competidores, (d) el desarrollo de productos sustitutos y (e) rivalidad de los competidores.

***Poder de negociación de los proveedores.*** En su mayoría, las empresas en Perú subcontratan parte de sus procesos con la finalidad de concentrarse en su *core business*, por lo que buscan contratar a aquellos proveedores que sean especialistas en el manejo de las diversas actividades necesarias para sus objetivos. Piura posee una matriz productiva diversificada que se sustenta en la especialización y complementariedad económica de sus espacios, así como en la generación de empleo regional. Sus actividades económicas son el agro y la agroindustria, el cual es generador de empleos para toda la región; junto con la actividad pesquera y de hidrocarburos; así como la minería y en menor medida el turismo.

El empleo en la región Piura disminuyó en un promedio de 7% durante la primera mitad del año 2015. Específicamente en la provincia de Piura, la reducción del empleo se generó por un menor dinamismo de la industria manufacturera, que decreció en 44.7%, como consecuencia de la culminación de la cosecha de uva de mesa y ají, productos comercializados en empaque y conservas. No obstante, esta caída fue contrarrestada por el aumento del empleo en la rama servicios, que se incrementó en 10.9%, específicamente en la sub rama enseñanza. Esto se sustentado por el incremento de los servicios educativos en instituciones de educación superior, primaria y secundaria (Adrianzén, 2015).

***Poder de negociación de los compradores.*** Las facilidades en el acceso a gestión de actividades para las empresas y servicios en general es una característica importante que debe identificar a un país o región, con el objetivo de identificar su progreso. De acuerdo con el



Instituto Peruano de Economía (2015), Piura avanzó una posición en el último período, ocupando el puesto 12 a nivel nacional. Esto como consecuencia de la mejora en los pilares *instituciones* y *salud*. En el primer pilar, la región mejoró cuatro posiciones por la mayor resolución de expedientes judiciales y eficiencia en las contrataciones públicas. En el pilar *salud* avanzó una posición por el incremento de la cobertura de personal médico. Por último, la región retrocedió ocho puestos en el pilar *laboral* por la reducción en la cantidad de empleos, que llevó a un aumento del desempleo juvenil.

Asimismo, de los seis pilares que se evalúan en este ranking entre las 24 regiones del país, Piura se encuentra en desventaja en cinco pilares. Estos son los siguientes: (a) laboral, donde ocupa el puesto 20; (b) institucional, en el que tiene el puesto 16; (c) continuidad de la provisión de agua, donde se ubicó en la posición 18; (d) desempleo juvenil, al tener el puesto 21; y (e) poca presencia policial, con la posición 23 (Instituto Peruano de Economía, 2015).

Piura es considerado líder en agro exportación en todo el norte del Perú, pudiendo convertirse en un centro de exportador del país, debido a la presencia del puerto de Paita y su cercanía para mejor acceso a Estados Unidos, Europa, y China. Los compradores no se verán afectados al utilizar un puerto u otro, debido a que el acceso a los puertos en la actualidad es prácticamente inmediato. Los productos que son más apreciados en mercados foráneos son la uva de mesa, que representa el segundo lugar de cultivo más importante del país después de Ica. En cuanto a productos no tradicionales, se exporta banano orgánico, le siguen la uva, el mango y ahora la palta. También se exporta pimiento piquillo, ají paprika y arándanos.

Según cifras de SIICEX (2014), la contribución de Piura a las exportaciones del Perú representa en el sector tradicional 4.87% y en el no tradicional 14.26%. Actualmente hay 444 empresas exportadoras en Piura que despachan productos a diversos mercados en el mundo. Si la región aspira a multiplicar sus exportaciones, tiene que mejorar significativamente en lo

que respecta a la colocación de su oferta y a la logística para su envío (“444 empresas exportadoras,” 2015).

**Amenaza de los sustitutos.** El gremio empresarial explicó que a diferencia de la mayoría de países productores que cuentan con una ventana de producción de uva, el periodo de producción en Perú es muy ventajoso pues se extiende durante todo el año. Los sustitutos no representan una amenaza para seguir exportando a otros países debido a que este producto puede ser cultivado durante todo el año en el país a diferencia de otros países competidores.

**Amenaza de los entrantes.** La uva peruana ahora se encuentra en el *top ten* de las exportaciones totales del Perú junto a productos principalmente tradicionales como minerales de plomo, de zinc, harina de pescado y aceites de petróleo (“Diez países adquieren,” 2016). Esto hace que los sectores industriales de la provincia de Piura sean atractivos para nuevos competidores, por lo que la amenaza de entrantes es alta.

**Rivalidad de los competidores.** El potencial de competencia que tiene Piura gracias a los productos que exporta es importante según los niveles de los mismos. Por ejemplo, el producto más importante de exportación de esta zona es la exportación de uvas, los competidores son China y Brasil, y en el caso de la palta con México.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Piura**

La ventaja competitiva es una superioridad que permite a una organización distinguirse, otorgándole un valor especial. Se refiere a aquello que le da superioridad, ya que es difícil de ser copiado, al mismo tiempo que le permite desarrollar sus funciones con mejores resultados que las otras empresas (Robbins & Coulter, 2005). En el caso de la provincia de Piura, se han identificado cuatro ventajas competitivas que definen su rumbo como generadora de valor para sus pobladores. Estas son las siguientes:

1. La consolidación de la provincia como destino turístico, al combinar atractivos naturales con infraestructura hotelera.

2. Sector manufacturero de alta importancia a nivel nacional, con productos de valor agregado a partir de insumos agrícolas y pesqueros.
3. La gestión en el uso del canon minero y el aporte de los hidrocarburos, como generadores de beneficio social para los ciudadanos.
4. Unión de la sociedad civil para lograr objetivos comunes, a través de distintas asociaciones.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Piura**

De acuerdo con Porter (2014), los clústeres constituyen una concentración de empresas interconectadas en un mismo lugar geográfico, junto con proveedores especializados, servicios de alta calidad y demás negocios de los sectores afines, como por ejemplo empresas financieras. En base a este enunciado, dentro del marco de este plan estratégico se han encontrado dos clústeres en la provincia de Piura: (a) el de turismo, y (b) el de industria manufacturera a base de insumos agrícolas o de la pesca, es decir que es una industria manufacturera alimentaria.

### **9.4 Conclusiones**

La provincia de Piura se enfrenta a amenazas del entorno, como es la posibilidad de que ingresen nuevos entrantes, ya que la industria del turismo y de la manufactura ofrece mercados atractivos. Ante lo cual es necesario que se eleve el nivel de calidad, de modo tal que se desarrollen ventajas competitivas difíciles de imitar por los competidores. Es indispensable que los clientes se encuentren satisfechos para conservarlos. Esto incluye la protección de los recursos naturales, el desarrollo de infraestructura y la capacitación del recurso humano. Lo cual se vislumbra como posible al tener grupos organizados de la sociedad civil que pueden actuar como agentes de cambio.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

La Tabla 49 corresponde al Plan Estratégico Integral (PEI) de la provincia de Piura, el cual constituye una herramienta de análisis que permite revisar si el documento está o no alineado. Se parte de la visión y la misión, junto con los valores y el código de ética, los cuales crean el marco para proponer objetivos de corto plazo y plantear las estrategias que han de implementarse para lograrlos. En la base a la Tabla 49 se detallan los recursos y la estructura organizacional necesaria para lograr todo lo planteado.

### 10.2 Conclusiones

Al culminar el desarrollo del Plan Estratégico para la Provincia de Piura, que cubre el lapso 2016-2026, se llega a las siguientes conclusiones finales:

1. Del análisis del entorno se identificaron importantes oportunidades para la provincia de Piura, tales como: (a) turismo interno e internacional en crecimiento, (b) política de apertura económica y comercial, apoyada por acuerdos y tratados; (c) crecimiento económico sostenido, (d) estabilidad macroeconómica con acceso a créditos, y (e) amplio mercado nacional.
2. En paralelo a las oportunidades, también se encontraron amenazas al realizar la evaluación externa. Estas son las siguientes: (a) dependencia en la exportación de *commodities*, principalmente minerales; (b) informalidad, que representa más del 50% de los empleos a nivel nacional; (c) poca penetración del Internet en el país, y (d) disminución de los bosques naturales.
3. Los factores claves de éxito en la industria, como ente independiente de gobierno local, son los que siguen: (a) ubicación y características geográficas, (b) infraestructura, (c) atracciones turísticas, (d) sistema de transporte, (e) vías de



Tabla 49

Plan Estratégico Integral de la Provincia de Piura

Visión													
Piura al 2026 será una provincia con un desarrollo económico diversificado, con altos niveles de productividad, ambientalmente sostenible, mejorando con altos niveles la calidad de vida de sus habitantes, un excelente ambiente de negocios que atraiga a través de la promoción de la inversión privada, mediante la transferencia de tecnología y el respeto a las características inéditas de sus pueblos													
Objetivos de largo plazo													
<p><b>Intereses organizacionales:</b> (a) Desarrollo económico; (b) mejorar las condiciones de vida de la población; (c) sostenibilidad; (d) diversificación económica</p> <p><b>Misión:</b> Gobernar, conducir y liderar el desarrollo de la provincia, gestionando y promoviendo un desarrollo sostenible, integral y el bienestar humano, mediante acciones de concertación institucional y de participación de la sociedad civil organizada mediante un trabajo coordinado entre los distintos actores donde se privilegie la educación, salud, el agua y saneamiento. Además, se potenciará el desarrollo económico empresarial a través de importantes actividades como la extracción de materias primas, la agroindustria o el turismo, las cuales permitirán atender a los consumidores de todo el Perú y los mercados extranjeros, con productos de alto valor agregado, incorporando tecnología, gracias a una filosofía integradora, de equidad y sostenibilidad que beneficie a la provincia de Piura</p>	<p>Para el año 2026, lograr un valor agregado bruto igual a S/ 16,750 millones en la provincia de Piura. Al 2014 la región tenía un VAB de S/ 18,707 millones y se estima que un 50% era aportado por la provincia de Piura</p>	<p>Para el año 2026, alcanzar una puntuación de 80.00 o más en el Índice de Progreso Social. En el 2016, la región Piura obtuvo 54.13 y no se cuenta con cifras a nivel de provincia</p>	<p>Para el año 2026, tener un Índice de Desarrollo Humano de 0.75. La provincia de Piura tenía un IDH igual a 0.4885 al 2013</p>	<p>Para el año 2026, generar un ingreso per cápita mensual igual a S/ 2,000. En el año 2015, los habitantes de la región de Piura tenían un ingreso promedio mensual de S/ 935 y no se tienen cifras a nivel de la provincia</p>	<p>Para el año 2026, proveer agua potable al 98% de los hogares de la provincia. Se conoce que al 2014, el 82.1% de los hogares de la región Piura contaban con el servicio de agua potable, pero no se tienen cifras para la provincia</p>	<p>Para el año 2026, lograr que la ciudad de Piura figure en el listado de las primeras cinco ciudades verdes de América Latina. Para el año 2015, la única ciudad del Perú en dicho listado era Lima y con una calificación baja</p>	<p>Para el año 2026, alcanzar un valor agregado bruto de S/ 4,125 millones en el sector manufactura para el año 2026. Para el 2015, la manufactura alcanzó un VAB de S/ 2,795 millones en la región Piura y no se cuenta con cifras para la provincia, pero se identificó que es allí donde se concentra la actividad manufacturera regional</p>	<p>Para el año 2026, contar con una red vial adicional de 1,800 kilómetros asfaltados, incluyendo el anillo periférico de cuatro carriles, vías rápidas radiales de cuatro carriles y seis puentes sobre el Río Verde en los distritos de Piura, Castilla y Catacaos. Para el año 2010 se tenían solamente 289.23 km asfaltados en la provincia de Piura</p>	<p>Al 2026, contar con un aeropuerto internacional que permita el tránsito de 1'000,000 de pasajeros anuales. El último dato que se posee es el año 2007, cuando el aeropuerto de Piura fue utilizado por 192,505 pasajeros</p>	<p>Para el 2026, ubicarse dentro de las cinco primeras provincias del país en el Índice de Competitividad Provincial. A la fecha no se publica este índice, sino que se cuenta con el dato regional, conociéndose que para el 2015, la región Piura ocupaba la posición 12</p>	<p>Contribuir a que el Perú ocupe la posición 40 en el índice Doing Business en el año 2026; para el 2016 se tenía el puesto 50. Este índice de facilidad para hacer negocios todavía no está disponible a nivel de regiones ni de provincias, pero es imprescindible que se contribuya a mejorar la posición nacional</p>	<p><b>Principios cardinales:</b> (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos</p>	
	Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8	OLP 9	OLP 10	OLP11	Políticas
FO1	X	X	X	X		X		X	X	X		P1, P2, P3, P4, P5, P6.	
FO2	X	X	X	X				X	X	X		P1, P2, P3, P4, P5, P6.	
FO3	X	X	X	X				X	X	X		P1, P2, P3, P4, P5, P6.	
FO4	X	X	X	X		X		X	X	X		P1, P2, P3, P4, P5, P6.	
FO5	X	X	X	X	X	X		X	X	X		P1, P2, P3, P4, P5, P6.	
FO6	X	X	X	X	X			X	X	X		P1, P2, P3, P4, P5, P6.	
DO1	X	X	X	X			X		X	X		P1, P2, P3, P4, P5, P6.	
DO3		X	X	X					X	X	X	P1, P2, P4, P5, P6.	
DO4		X	X	X		X			X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6.	
FA1						X			X	X	X	P1, P2, P4, P5, P6.	
DA2	X			X	X	X	X	X		X	X	P1, P2, P4, P5, P6.	
	OCP1.1. Elevar la producción de hidrocarburos, hasta representar el 2.5% del total nacional en el año 2019 y mantener un crecimiento anual del 10% hasta el año 2026. Al 2013 los hidrocarburos representaban el 1.9% del PBI nacional (Atkins, 2013)	OCP2.1. Alcanzar 63 en el índice de necesidades básicas para el año 2019, subiendo a 67 durante el 2022, luego avanzar hasta 70 para el 2024, y finalmente 75 en el 2026. Se conoce que la región Piura tenía un índice de necesidades básicas igual a 61.69 en el 2015	OCP3.1. La esperanza de vida al nacer en la provincia de Piura será de 75.5 años en el 2019, subiendo a 76 años para el 2022, luego a 76.4 durante el 2024 y a 76.8 en el 2026. Para el 2015, la población de la provincia de Piura tenía una esperanza de vida al nacer de 75.04 años	OCP4.1. Formalizar al 50% de las unidades empresariales para el año 2019, logrando que para el 2022, el 60% de las empresas de la provincia sean formales, llegando al 75% para el 2026. Se estima que para el año 2015, el porcentaje de unidades empresariales formales no alcanzaba el 40% del total	OCP5.1. Ampliar en un 8% anual la red de tuberías de agua potable entre los años 2016 y 2026, para cubrir todos los poblados de la provincia de Piura	OCP6.1. Disminuir en 2% anual la emisión de gases invernadero, entre los años 2016 y 2026	OCP7.1. Incrementar la cantidad de empresas manufactureras a 2,900 para el año 2019, partiendo de las 2,183 que había en el 2011. Luego se llegará a 3,050 empresas en el 2022, a 3,200 en el 2024 y a 3,500 para el 2026, todas ellas enfocadas en manufactura	OCP8.1. Incrementar el presupuesto para desarrollo de infraestructura en un 10% anual entre el 2016 y el 2026	OCP9.1. Tener un proyecto aprobado, con Estudio de Impacto Ambiental, para el año 2017, iniciando la construcción en el 2019 y concluyéndola en el 2022	OCP10.1. Mejorar la competitividad hasta ocupar la posición 11 en cuanto al factor entorno económico para el 2019, bajando al octavo puesto en el 2022, luego al sexto puesto en el 2024 y finalmente, el quinto puesto para el 2026. En el 2015, la región Piura se ubicó en la posición 13 en lo que se refiere a entorno económico	OCP11.1. Lograr que para el año 2019, la obtención de un permiso de construcción demore 165 días o menos, disminuyendo a 155 para el 2022 y a 145 en el 2026. Durante el 2016, obtener un permiso de construcción en Perú tomaba 174 días		
	OCP1.2. Lograr que se incremente el porcentaje de población empleada en el sector formal a 22% para el 2018, 30% en el 2021, 35% para el 2024 y 40% en el 2026. Para el año 2015, la tasa de ocupación era 97.2% y de ellos solamente el 18.6% tenía un empleo formal	OCP2.2. Llevar a la región hasta la posición 10 de la dimensión fundamentos del bienestar en el año 2018, avanzando hasta la posición ocho en el 2022, al puesto siete en el 2024 y al puesto cinco para el 2026. Durante el año 2015, la región Piura ocupó la posición 13 en lo que respecta a la dimensión fundamentos del bienestar	OCP3.2. Elevar el porcentaje de población que ha completado la educación secundaria a 68% en el año 2018, subiendo a 70% para el 2022, 71.5% durante el 2024 y a 73% al 2026. Al 2015, el 63.99% de la población de la provincia contaba con educación secundaria completa	OCP4.2. Incrementar la cantidad de empleos formales en 15% al año, desde el 2016 hasta el 2026. Se sabe que para el año 2015, el 97% de la población estaba ocupada pero solamente el 18.6% cuenta con un empleo formal	OCP5.2. Construir una nueva planta de purificación de agua en la provincia para el 2022	OCP6.2. Reducir la descarga en los ríos de aguas no tratadas en 25% al año, hasta llegar al 100% al año 2020 y mantenerla hasta el año 2026	OCP7.2. Lograr un Valor Agregado Bruto de S/ 2,100 millones provenientes del sector manufactura al 2019, ascendiendo a S/ 2,520 millones para el 2022, S/ 2,840 en el 2024 y S/ 3,185 durante el año 2026. Esto a partir de un estimado de S/ 1,678 millones en el 2015	OCP8.2. Desarrollar un puente sobre el Río Verde durante el año 2019, luego otro para el 2022, un tercero en el 2024 y así hasta completar seis puentes para el 2026	OCP9.2. Incrementar la cantidad de pasajeros que utilicen los aeropuertos de la provincia de Piura a 300,000 para el año 2020, pasando luego a 500,000 en el 2023, llegando a 700,000 en el 2025 y a un millón para el 2026	OCP10.2. Aportar en infraestructura, para que la región Piura alcance la posición 11 en el índice de competitividad de infraestructura, reduciéndose a ocho para el 2022, luego a seis para el año 2024 y a cuatro en el 2026. Durante el año 2015, la región Piura ocupó la posición 13 en el factor infraestructura	OCP11.2. Al 2019, obtener una conexión a electricidad tomará 62 días, reduciéndose a 58 para el 2022 y a 53 en el 2026. Durante el 2016, obtener una conexión a electricidad en Perú demoraba 67 días		
	OCP1.3. Incrementar en 5% anual la cantidad de turistas nacionales que visitan la región Piura, para el período 2020-2025	OCP2.3. Lograr 58 en la dimensión oportunidades para el 2019, ascendiendo al puesto 62 durante el 2022, luego moverse hasta la posición 67 para el 2024, y finalmente 72 en el 2026. Se conoce que la región Piura tenía un índice de 55.01 en la dimensión oportunidades para el 2015	OCP3.3. Los años de educación de la población que tiene 25 años o más llegarán a ser 9.5 años en el 2018, subiendo a 9.9 para el 2024 y a 10.6 durante el 2026. Para el año 2015, la provincia de Piura tenía un promedio de 9.03 años de educación	OCP4.3. Incrementar las exportaciones de la provincia hasta alcanzar US\$ 1,900 millones para el 2019, subiendo a US\$ 2,280 millones en el 2022, US\$ 2,560 millones para el 2024 y US\$ 2,880 millones durante el 2026. Se estima que para el año 2015, las exportaciones de la provincia de Piura llegaron a US\$ 1,500 millones	OCP5.3. Contar con una nueva represa en la provincia de Piura para el año 2024. Se tenía una represa para el 2015, la cual proveía de agua a la población y a los cultivos	OCP6.3. Incrementar la cantidad de hectáreas de bosques en 1% al año hasta el 2026	OCP7.3. Incrementar la producción de conservas de pescado a 12,400 TM en el 2019, aumentando a 12,500 TM para el 2022, luego a 20,000 TM en el 2024 y 24,000 TM durante el 2026. En el año 2015, la producción de conservas de pescado fue de 8,477 TM	OCP8.3. Aumentar la red vial pavimentada, para que represente el 20% del total de vías para el año 2025	OCP9.3. Incrementar la cantidad de pasajeros que utilicen los aeropuertos de la provincia de Piura a 300,000 para el año 2020, pasando luego a 500,000 en el 2023, llegando a 700,000 en el 2025 y a un millón para el 2026	OCP10.3. Aumentar la cantidad de centros de salud a 182 en el 2019, 186 para el 2022, 190 al 2024 y finalmente 195 en el 2026. Durante el año 2015, la región de Piura tenía 33 hospitales y 178 centros de salud, junto con 361 puestos de salud	OCP11.3. El tiempo que se dedicará a calcular y pagar los impuestos será de 250 horas por año en el 2019, pasando a 240 en el 2022 y a 225 para el 2026. Durante el 2016, se requerían 260 horas por año para los impuestos		
	OCP1.4. Alcanzar un VAB de S/ 1,110 millones en agricultura durante el 2018, S/ 1,320 millones en el 2021, S/ 1,570 millones en el 2024, y S/ 1,780 durante el 2026. Para el 2015 se estima que el VAB de la provincia de Piura en agricultura, ganadería, caza y silvicultura era de S/ 930,938 mil	OCP2.4. Reducir la desnutrición crónica infantil a 4.8% para el 2019, bajando a 4.2% en el 2022, 3.8% durante el 2024 y 3.2% en el año 2026, luego de que era 5.7% en la provincia durante el 2007	OCP3.4. Incrementar la cantidad de unidades empresariales formales no alcanzaba el 40% del total	OCP4.4. Incrementar la cantidad de unidades empresariales formales no alcanzaba el 40% del total	OCP5.4. Instalar tanques de agua con capacidad de cinco millones de litros en cada uno de los distritos que integran la provincia de Piura. Hasta la fecha no hay este tipo de tanques instalados	OCP6.4. Para el 2019, el 20% de las licencias municipales de construcción que se concedan en la provincia será para edificios inteligentes, elevando esta tasa al 25% para el 2022, a 33% para el 2024 y luego a 40% durante el año 2026. Hasta el 2016 no se llevaban estadísticas de la cantidad de edificios construidos con esta tecnología	OCP7.4. Aumentar la exportación de plátanos hasta US\$ 213 millones en el 2019, llegando a US\$ 283 millones para el 2022, US\$ 343 millones durante el 2024 y a US\$ 415 millones en el 2026. Durante el año 2015, las exportaciones de plátano llegaron a US\$ 145,287	OCP8.4. Incrementar la red vial pavimentada, para que represente el 20% del total de vías para el año 2025	OCP9.4. Incrementar la cantidad de pasajeros que utilicen los aeropuertos de la provincia de Piura a 300,000 para el año 2020, pasando luego a 500,000 en el 2023, llegando a 700,000 en el 2025 y a un millón para el 2026	OCP10.4. Aumentar la cantidad de centros de salud a 182 en el 2019, 186 para el 2022, 190 al 2024 y finalmente 195 en el 2026. Durante el año 2015, la región de Piura tenía 33 hospitales y 178 centros de salud, junto con 361 puestos de salud	OCP11.4. El tiempo que se dedicará a calcular y pagar los impuestos será de 250 horas por año en el 2019, pasando a 240 en el 2022 y a 225 para el 2026. Durante el 2016, se requerían 260 horas por año para los impuestos		
	OCP1.5. La construcción experimentará un crecimiento del 5% anual sostenido entre los años 2016 y 2026. Para el año 2015, el VAB de la región Piura correspondiente al sector construcción era de S/ 1,497 millones	OCP2.5. Reducir la inseguridad a menos de cinco casos por mil para el 2019, llevándola luego a menos de 4,000 casos en el 2022, menos de 3,200 casos para el año 2024, y finalmente alcanzar una cifra de menos de 2,500 crímenes durante el 2026	OCP3.5. Incrementar la cantidad de unidades empresariales formales no alcanzaba el 40% del total	OCP4.5. Incrementar la cantidad de unidades empresariales formales no alcanzaba el 40% del total	OCP5.5. Instalar tanques de agua con capacidad de cinco millones de litros en cada uno de los distritos que integran la provincia de Piura. Hasta la fecha no hay este tipo de tanques instalados	OCP6.5. Incrementar las áreas verdes en un 10% anual en cada uno de los distritos, durante el período del 2016 al 2026. De esta manera las áreas verdes se habrán duplicado en el marco de este planeamiento estratégico	OCP7.5. Hacer crecer la exportación de mangos hasta US\$ 680 millones en el 2019, llegando a US\$ 855 millones para el 2022, US\$ 1,000 millones durante el 2024 y a US\$ 1,160 millones en el 2026. Durante el año 2015, las exportaciones de mangos llegaron a US\$ 499 millones	OCP8.5. Incrementar la red vial pavimentada, para que represente el 20% del total de vías para el año 2025	OCP9.5. Incrementar la cantidad de pasajeros que utilicen los aeropuertos de la provincia de Piura a 300,000 para el año 2020, pasando luego a 500,000 en el 2023, llegando a 700,000 en el 2025 y a un millón para el 2026	OCP10.5. Aumentar la cantidad de centros de salud a 182 en el 2019, 186 para el 2022, 190 al 2024 y finalmente 195 en el 2026. Durante el año 2015, la región de Piura tenía 33 hospitales y 178 centros de salud, junto con 361 puestos de salud	OCP11.5. El tiempo que se dedicará a calcular y pagar los impuestos será de 250 horas por año en el 2019, pasando a 240 en el 2022 y a 225 para el 2026. Durante el 2016, se requerían 260 horas por año para los impuestos		
	OCP1.6. El comercio alcanzará un Valor Agregado Bruto de S/ 2,260 millones, S/2,580 millones en el año 2021, S/ 2,950 millones para el 2024, y S/ 3,200 millones en el 2026. Se estima que el VAB del sector comercio para la provincia de Piura era S/ 1,979 millones en el 2015	OCP2.6. Disminuir el índice de pobreza a 28% en el 2018, pasando luego a 25% durante el año 2021, a 22% en el 2024, hasta llegar a 19% en el 2026. Para el año 2009, la provincia de Piura tenía un índice de pobreza del 32%	OCP3.6. Incrementar la cantidad de unidades empresariales formales no alcanzaba el 40% del total	OCP4.6. Incrementar la cantidad de unidades empresariales formales no alcanzaba el 40% del total	OCP5.6. Instalar tanques de agua con capacidad de cinco millones de litros en cada uno de los distritos que integran la provincia de Piura. Hasta la fecha no hay este tipo de tanques instalados	OCP6.6. Incrementar las áreas verdes en un 10% anual en cada uno de los distritos, durante el período del 2016 al 2026. De esta manera las áreas verdes se habrán duplicado en el marco de este planeamiento estratégico	OCP7.6. Hacer crecer la exportación de mangos hasta US\$ 680 millones en el 2019, llegando a US\$ 855 millones para el 2022, US\$ 1,000 millones durante el 2024 y a US\$ 1,160 millones en el 2026. Durante el año 2015, las exportaciones de mangos llegaron a US\$ 499 millones	OCP8.6. Incrementar la red vial pavimentada, para que represente el 20% del total de vías para el año 2025	OCP9.6. Incrementar la cantidad de pasajeros que utilicen los aeropuertos de la provincia de Piura a 300,000 para el año 2020, pasando luego a 500,000 en el 2023, llegando a 700,000 en el 2025 y a un millón para el 2026	OCP10.6. Aumentar la cantidad de centros de salud a 182 en el 2019, 186 para el 2022, 190 al 2024 y finalmente 195 en el 2026. Durante el año 2015, la región de Piura tenía 33 hospitales y 178 centros de salud, junto con 361 puestos de salud	OCP11.6. El tiempo que se dedicará a calcular y pagar los impuestos será de 250 horas por año en el 2019, pasando a 240 en el 2022 y a 225 para el 2026. Durante el 2016, se requerían 260 horas por año para los impuestos		

**Estructura organizacional:** El alcalde municipal es el líder de la provincia de Piura, acompañado por el gerente municipal, a quien se le deben asignar responsabilidad de desarrollo estratégico

**Recursos:** Humanos, financieros, tecnológicos y de infraestructura

No olvide citar esta

comunicación integradas y telecomunicaciones, (f) seguridad, (g) administración eficiente de instituciones públicas, y (h) responsabilidad social ambiental.

4. El análisis interno se desarrolló siguiendo la estructura del AMOFHIT, con la cual se lograron identificar fortalezas y debilidades dentro de las distintas áreas operativas. Es así que las fortalezas que tiene la provincia de Piura son las siguientes: (a) producción energética suficiente para abastecer a la región y comercializar, (b) infraestructura de riego de alta calidad, al contar con la represa de San Lorenzo; (c) aeropuerto internacional, (d) crecimiento del sistema financiero, entre otras.
5. Las debilidades que en la actualidad posee la provincia de Piura, y que disminuirán mediante la implementación del presente plan estratégico, son las siguientes: (a) carencia de planes estratégicos, con enfoque de largo plazo; (b) inseguridad, (c) deficiente infraestructura en vías de comunicaciones, (d) ingresos insuficientes para el desarrollo de todos los proyectos que se requieren, (e) brecha en infraestructura turística, lo que no permite atender apropiadamente a la demanda; entre otras.
6. En base a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se crearon 14 estrategias, las cuales fueron evaluadas utilizando distintas herramientas, al seguir el proceso estratégico. A partir de este análisis se ha decidido retener, para implementar, las siguientes estrategias: (a) desarrollar el mercado de turismo extranjero desde China, Sudeste de Asia y Europa del Este; (b) penetrar en el mercado de turismo nacional e internacional, en especial proveniente de Lima y Arequipa, Estados Unidos, Europa e Israel; (c) penetrar en el mercado de turismo proveniente de Ecuador, Chile, Argentina y Brasil; (d) desarrollar rutas turísticas de corta duración, (e) desarrollar infraestructura turística de lujo, (f) penetrar el mercado de mango de Corea y Japón, (g) desarrollar productos de manufactura textil derivados del algodón producido en la región, (h) desarrollar servicios de salud municipales de primer nivel,

descongestionando hospitales públicos y atendiendo localmente a los pobladores; (i) desarrollar vías de comunicación, como servicio a personas naturales y jurídicas; (j) integrarse verticalmente hacia adelante para proveer servicios de telecomunicaciones de última milla, y (k) integración horizontal entre el gobierno provincial y PRODUCE para formalizar a las empresas y brindarles capacitación.

7. Se ha determinado que la provincia de Piura tiene ventajas competitivas, basadas en cuatro aspectos, tales como la consolidación de la provincia como destino turístico, al combinar atractivos naturales con infraestructura hotelera y la alta importancia que tiene el sector manufacturero a nivel nacional, con productos de valor agregado a partir de insumos agrícolas y pesqueros. Adicionalmente, se ha encontrado que la gestión en el uso del canon minero y el aporte de los hidrocarburos, es un factor generador de beneficio social para los ciudadanos. Mientras que existe la unión de la sociedad civil para lograr objetivos comunes, a través de distintas asociaciones. Utilizando las ventajas de la organización y mediante la implementación de las estrategias se lograrán los siguientes objetivos de largo plazo, que son alcanzables, retadores y cuantificables: (a) lograr un VAB igual a S/ 16,750 millones, (b) alcanzar una puntuación de 80.00 o más en el Índice de Progreso Social, (c) tener un Índice de Desarrollo Humano de 0.75, (d) generar un ingreso per cápita mensual igual a S/ 2,000, (e) proveer agua potable al 98% de los hogares de la provincia, (f) lograr que la ciudad de Piura figure en el listado de las primeras cinco ciudades verdes de América Latina, (g) alcanzar un valor agregado bruto de S/. 4,125 millones en el sector manufactura, (h) contar con una red vial adicional de 1,800 kilómetros asfaltados, incluyendo el anillo periférico de cuatro carriles, vías rápidas radiales de cuatro carriles y seis puentes sobre el Río Verde en los distritos de Piura, Castilla y Catacaos, (i) contar con un aeropuerto internacional que permita el tránsito de 1'000,000 de



pasajeros, y (j) ubicarse dentro de las cinco primeras provincias del país en el Índice de Competitividad Provincial. Todos estos OLP se lograrán para el año 2026.

### **10.3 Recomendaciones**

Al culminar la presentación de las conclusiones, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Hacer entrega del presente plan estratégico al Gobierno Regional de la Provincia de Piura, especialmente al alcalde y al gerente municipal, para su ejecución.
2. Implementar de inmediato este plan estratégico.
3. Adoptar la nueva estructura organizacional que se ha desarrollado para la provincia de Piura.
4. Desarrollar una campaña de comunicación dirigida a todos los grupos de interés para reducir la resistencia y lograr generar motivación para obtener las metas comunes.
5. Utilizar el Tablero de Control Balanceado como herramienta de monitoreo y control, durante el período 2016-2026, realizando mediciones anuales de los indicadores y comparando los resultados con lo esperado. En caso de que haya brechas es indispensable que se tomen acciones correctivas de forma oportuna.

### **10.4 Situación Futura**

A través de la implementación de este plan estratégico se lograrán grandes cambios en la provincia de Piura, en especial los relacionados con las mejoras en la calidad de vida de los ciudadanos. En la Tabla 50 se presenta la diferencia entre la situación actual y la futura, para las principales variables, las cuales fueron consideradas al momento de desarrollar los objetivos de largo plazo. Este cambio será posible solamente a través de la implementación de las estrategias retenidas.

Tabla 50

*Situación Actual y Futura de la Provincia de Piura*

Variable	Actual	Futuro
Valor agregado bruto (VAB)	S/ 9,354 millones	S/ 16,750 millones
Índice de Progreso Social	54.13	80.00
Índice de Desarrollo Humano	0.4885	0.75
Ingreso per cápita mensual	S/935	S/ 2,000
Penetración de la red de agua potable	82.1% de los hogares	98% de los hogares
Listado de ciudades verdes de América Latina	No incluida	Entre las cinco primeras
VAB de manufactura	S/ 2,795 millones	S/ 4,125 millones
Red vial asfaltada	289 km	1,800 km



## Referencias

- 444 empresas exportadoras impulsan envíos en la región de Piura. (2015, 17 de setiembre). *Trujillo Informa*. Recuperado de <http://trujilloinforma.com/peru/444-empresas-exportadoras-impulsan-envios-de-la-region-piura/>
- ADEX. (2016). *Piura es la región exportadora modelo para el Perú*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/index.php/prensa/notas-de-prensa/item/519-piura-es-la-region-exportadora-modelo-para-el-peru>
- Adrianzén, W. (2015, 10 de agosto). Disminuye empleo en Piura y Talara. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/piura/diminuye-empleo-en-piura-y-talara-608922/>
- Alarco, G., Avolio, B., Caravedo, B., Cárdenas, J., Chang, L., D'Alessio, F. A.,... Zúñiga, T. (2010). *Rutas hacia un Perú mejor. Qué hacer y cómo lograrlo*. Lima, Perú: Aguilar.
- Alegría, L. (2015, 01 de julio). El flagelo de la informalidad o el Perú que emerge a espaldas del Estado. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/flagelo-informalidad-peru-que-emerge-espaldas-estado-2135974>
- Amorós, A., & Tippelt, R. (2005). *Gestión del cambio y la innovación: Un reto de las organizaciones modernas*. Bonn, Alemania: InWEnt.
- Ampudia, M. (2012, 25 de abril). Piura y su valiosa riqueza minera. *ProActivo*. Recuperado de <http://proactivo.com.pe/piura-y-su-valiosa-riqueza-minera/>
- Ardito, W. (2008, mayo). Vecinos, pero rivales. *Perú Económico*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/33/articulos/372>
- Arias, R. (2013). *Informe sobre desarrollo humano Perú 2013*. Lima, Perú: PNUD.
- Atkins, J. (2013, enero). *Plan estratégico de desarrollo regional concertado Piura 2013-2016*. Piura, Perú: Gobierno Regional Piura.

Banco Central de Reserva del Perú. (2016a). *Caracterización del departamento de Piura*.

Lima, Perú: Autor.

Banco Central de Reserva del Perú. (2016b). *Estadísticas económicas*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Banco Mundial. (2015, 13 de enero). Perspectivas económicas mundiales mejorarán en 2015, aunque tendencias divergentes generan riesgos hacia la baja. *BM Noticias*.

Recuperado de [http://www.bancomundial.org/es/news/press-](http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2015/01/13/global-economic-prospects-improve-2015-divergent-trends-pose-downside-risks)

[release/2015/01/13/global-economic-prospects-improve-2015-divergent-trends-pose-downside-risks](http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2015/01/13/global-economic-prospects-improve-2015-divergent-trends-pose-downside-risks)

Banco Mundial. (2016). *Perú panorama general*. Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>

BiblioCAD. (2016). *Plano de Catacaos*. Recuperado de

[http://www.bibliocad.com/biblioteca/plano-de-catacaos--peru\\_22801](http://www.bibliocad.com/biblioteca/plano-de-catacaos--peru_22801)

Cámara de Comercio y Producción de Piura. (2016). *Nosotros*. Recuperado de

<http://www.camcopiura.org.pe/template/presentacion.html>

Cazana, S. (2009, setiembre). Cuatro ejes de presión. *Perú Económico*. Recuperado de

<http://perueconomico.com/ediciones/26/articulos/241>

Chiroque, G., Córdova, L., Quinde, M., Ato, C., & Dulanto, S. (2010). *Plan vial provincial participativo 2010-2019*. Piura, Perú: Provías Descentralizado.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2015, 20 de

noviembre). CONCYTEC y Región Piura firman convenio para promover actividades de ciencia, tecnología e innovación. *Noticias CONCYTEC*. Recuperado de

<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/557-concytec-y-region-piura-firman-convenio-para-promover-actividades-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion>

Constitución Política del Perú. (1993). Título II. Capítulo I. Del Estado, la Nación y el

Territorio. Artículo 43. Congreso Constituyente del Perú (1993).

Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial. (2016). *Información de acceso público. Información estadística*. Recuperado de

<http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=4903>

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

D'Alessio, F. A., Del Carpio, L., Green, M., Aranibar, A., Jiménez, O. A., Adhikari, S.,...

Vizcarra, J. (2016). *Índice de progreso social regional Perú 2016*. Lima, Perú:

CENTRUM Publishing.

Delgado, M. (2014, julio). *Lineamientos para la relación intergubernamental entre el Ministerio de Educación, los gobiernos regionales y gobiernos locales*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.

Diez países adquieren el 87% de uvas frescas que exporta el Perú. (2016, 02 de mayo).

*Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/diez-paises-adquieren-87-uvas-frescas-que-exporta-peru-2159937>

Dirección General de Industria. (2011). *Análisis regional de empresas industriales. Región Piura*. Piura, Perú: Ministerio de la Producción.

Ferrando, D., Meza, L., Dávila, E., & Orjeda, B. (2001, agosto). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050*. Lima, Perú: INEI.

Fondo Monetario Internacional. (2015). *Perspectivas de la economía mundial: Ajustándose a precios más bajos para las materias primas* (Edición en español). Washington, DC:

Autor.

- Frenk, A. (2014, 28 de julio). ¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos. *Nielsen Noticias*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>
- Galeon. (2014). *Especial Perú*. Recuperado de <http://fromperu.galeon.com/>
- Huamán, M. (2016, 30 de setiembre). Ponen orden para controlar inseguridad. *La Hora*, p. 6.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015a). *Día mundial de la población*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1251/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015b). *Población 2000 al 2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/poblacion/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015c). *Producto bruto interno por departamentos 2014*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). *Empleo*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). *Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016c). *Medio ambiente*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016d). *Sistema de información regional para la toma de decisiones*. Recuperado de

<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016e). *Tecnologías de la información y comunicación*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Instituto Peruano de Economía. (2015). *Índice de competitividad regional*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

International Trade Centre. (2016). *Trade map*. Recuperado de [http://trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)

Jahan, S. (2016, enero). *Human development report 2015*. New York, NY: PNUD.

Kaplan, D., Piedra, E., & Seira, E. (2012). Entry regulation and business start-ups: Evidence from Mexico. *Journal of Public Economics*, 95(11/12), 1501-1515.

La inseguridad y la corrupción son los principales problemas en Piura. (2016, 28 de enero). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/piura/la-inseguridad-y-la-corrupcion-principales-problemas-en-piura-noticia-933640>

Levine, R., Loayza, N., & Beck, T. (2000). Financial intermediation and growth: Causality and causes. *Journal of Monetary Economics*, 46(1), 31-77.

Ley 29991. Ley de Demarcación y Organización Territorial de la Provincia de Piura en el Departamento Piura. Congreso de la República del Perú (2013).

Map Dictionary. (2015). *Mapa de Perú*. Recuperado de <http://subway.mapdictionary.com/mapa-de-peru-2/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2008). *Región Piura*. Piura, Perú: Autor.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015a). *Acuerdos comerciales*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=190&Itemid=209](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=190&Itemid=209)



- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015b). *Evolución de las exportaciones, enero 2015*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM\\_Expo\\_Enero\\_2015.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Expo_Enero_2015.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Brechas hoteleras en siete ciudades de Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Transferencias a gobiernos locales y regionales. Presupuesto institucional de apertura 2014*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/transferencia-y-gasto-social/transferencia-a-gobiernos-locales-y-regionales>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Notas de inversión pública de viabilidades*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2016/feb/NIP%20003\\_Enero.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2016/feb/NIP%20003_Enero.pdf)
- Municipalidad Distrital de Castilla. (2013). *Plan de desarrollo concertado 2013-2021*. Recuperado de <http://www.municastilla.gob.pe/documentos/P.D.C.Castila%202013-2021.pdf>
- Municipalidad Distrital de Castilla. (2015). *Información general*. Recuperado de <http://www.municastilla.gob.pe/ciudad.html#01>
- Municipalidad Distrital de Catacaos. (2011). *Plan estratégico institucional 2011-2014*. Catacaos, Perú: Autor.
- Municipalidad Distrital de Catacaos. (2015). *Plan de desarrollo urbano de los distritos de Piura, Veinteseis de Octubre, Castilla y Catacaos*. Recuperado de [http://municatacaos.gob.pe/PLAN\\_DESARROLLO/001-Plan-Director-Urbano.pdf](http://municatacaos.gob.pe/PLAN_DESARROLLO/001-Plan-Director-Urbano.pdf)

- Municipalidad Distrital de Cura Mori. (2015). *Contexto cultural de Cura Mori*. Recuperado de <http://www.municuramori.gob.pe/historia.php>
- Municipalidad Distrital de El Tallán. (2015). *Nuestro distrito: Datos generales*. Recuperado de <http://www.munieltallan.gob.pe/>
- Municipalidad Distrital de La Arena. (2015). *Reseña histórica de La Arena*. Recuperado de <http://www.munilaarena.gob.pe/nuestro-distrito/resena-historica.php>
- Municipalidad Distrital de La Unión. (2015). *Información general*. Recuperado de <http://www.munilaunionpiura.gob.pe/>
- Municipalidad Distrital de Las Lomas. (2015). *Nuestro distrito*. Recuperado de <http://munilaslomas.gob.pe/>
- Municipalidad Distrital de Tambogrande (2015). *Distrito: Historia*. Recuperado de <http://www.munitambogrande.gob.pe/historia-de-tambogrande/>
- Municipalidad Provincial de Piura. (2015a). *Distritos de Piura*. Recuperado de <http://www.munipiura.gob.pe/mpp/2015-03-25-21-54-31/distritos-de-piura>.
- Municipalidad Provincial de Piura. (2015b). *Estructura orgánica y administrativa*. Recuperado de <http://www.munipiura.gob.pe/mpp/2015-03-25-21-54-54/estructura-organica>
- Municipalidad Provincial de Piura. (2015c). *Misión y visión*. Recuperado de <http://www.munipiura.gob.pe/mpp/2015-03-25-21-54-54/mision-y-vision>
- Municipalidad Provincial de Piura. (2016). *Compendio estadístico provincial*. Recuperado de <http://www2.munipiura.gob.pe/compendioprovincial2014/>
- Perfil de los migrantes peruanos en el exterior: Algunos datos relevantes. (2014, 14 de octubre). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/perfil-de-los-migrantes-peruanos-en-el-exterior-algunos-datos-relevantes-noticia-733398>

- Perú Top Tours. (2016). *Mapa de la provincia de Sechura*. Recuperado de [http://www.perutoptours.com/index19se\\_mapa\\_sechura.html](http://www.perutoptours.com/index19se_mapa_sechura.html)
- Porter, M. E. (2014). *Ser competitivo* (7a ed.). Bilbao, España: Deusto.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013). *Informe sobre desarrollo humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible*. Lima, Perú: Autor.
- PROMPERÚ. (2016). *Perfil del vacacionista nacional 2015*. Lima, Perú: Comunica 2.
- RESDAL. (2014). Capítulo 3: Los presupuestos. En *Atlas comparativo de la defensa en América Latina y el Caribe: La región latinoamericana* (pp. 34-36). Buenos Aires, Argentina: Autor.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México D. F., México: Pearson.
- Rocha, A., & Morales, D. (2008, setiembre-diciembre). El sistema político internacional de post-guerra fría y el rol de las potencias regionales mediadoras. *Espiral: Estudios sobre Estado y Sociedad*, 15(43), 23-65.
- Salas, B. (2015, 16 de mayo). Un Perú globalizado: Su integración comercial y los TLC. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-globalizado-su-integracion-comercial-y-tlc-2131746>
- Schwab, K. (2015). *The global competitiveness report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Sierra Exportadora. (2016). *Buscan mejorar competitividad de mango en Piura gracias a cluster*. Recuperado de <http://www.sierraexportadora.gob.pe/buscan-mejorar-competitividad-de-mango-en-piura-gracias-cluster/>

SIICEX. (2014). *Ficha región: Piura*. Recuperado de

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_PIURA.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_PIURA.PDF)

F

Villegas, E. (2014, 20 de enero). Baja producción y ausencia de inversiones originan

disminución del canon. *La República*. Recuperado de [http://larepublica.pe/20-01-](http://larepublica.pe/20-01-2014/baja-produccion-y-ausencia-de-inversiones-originan-disminucion-del-canon)

[2014/baja-produccion-y-ausencia-de-inversiones-originan-disminucion-del-canon](http://larepublica.pe/20-01-2014/baja-produccion-y-ausencia-de-inversiones-originan-disminucion-del-canon)

Villegas, E. (2015, 23 de junio). Sociedad civil de Piura se une y pide a Humala no postergar

más la región. *El Tiempo*. Recuperado de <http://eltiempo.pe/?p=80118>

Wikipedia. (2016). *Distrito de Las Lomas*. Recuperado de

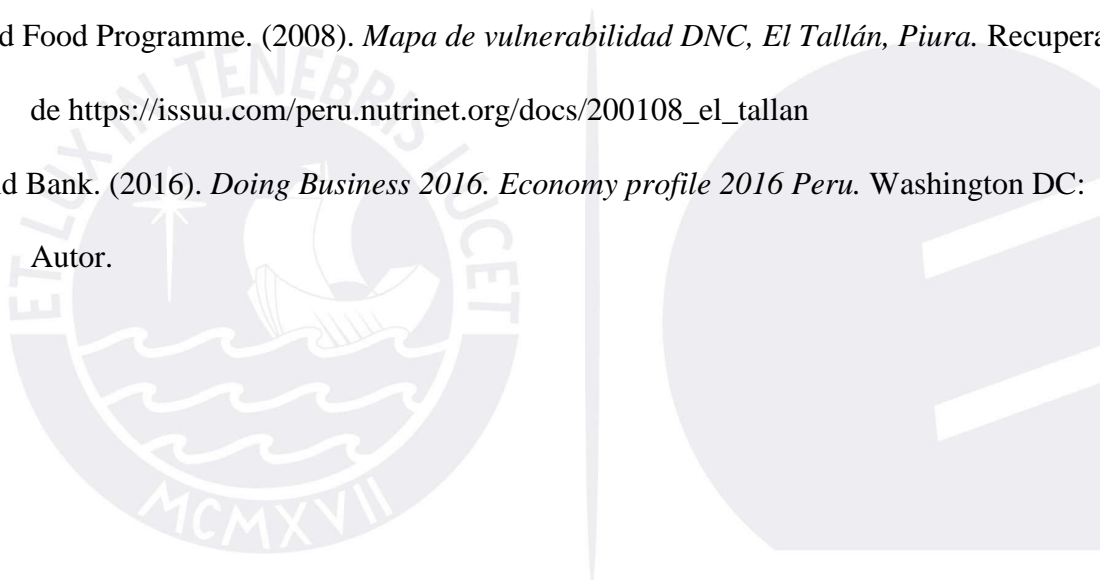
[https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito\\_de\\_Las\\_Lomas](https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Las_Lomas)).

Wood Food Programme. (2008). *Mapa de vulnerabilidad DNC, El Tallán, Piura*. Recuperado

de [https://issuu.com/peru.nutrinet.org/docs/200108\\_el\\_tallan](https://issuu.com/peru.nutrinet.org/docs/200108_el_tallan)

World Bank. (2016). *Doing Business 2016. Economy profile 2016 Peru*. Washington DC:

Autor.



## Apéndice A: Distritos de la Provincia de Piura

A continuación, se brinda información sobre los distintos distritos que integran la provincia de Piura: (a) Piura, (b) Castilla, (c) Catacaos, (d) Cura Mori, (e) El Tallán, (f) La Arena, (g) La Unión, (h) Las Lomas, y (i) Tambogrande.

**Distrito de Piura.** El distrito de Piura fue creado en el año 1823, siendo también la capital de la región con el mismo nombre. De acuerdo con la Ley de Demarcación y Organización Territorial de la Provincia de Piura (Ley 29991, 2013), sus límites territoriales son los siguientes: (a) por el noroeste, norte, y noreste limita con las provincias de Sullana y Ayabaca; (b) por el este colinda con las provincias de Ayabaca y Morropón; (c) por el sureste se limita con la provincia de Lambayeque; (d) por el sureste, sur y suroeste con la provincia de Sechura; y (e) por el oeste con las provincias de Paita y Sullana. Para el año 2007, este distrito contaba con 149,199 habitantes, y se proyectaba un crecimiento para el 2015, alcanzando 153,544 habitantes (INEI, 2007).

**Distrito de Castilla.** Fue fundado el 30 de marzo de 1861 y reafirmado políticamente en 1920. Se encuentra ubicado al este del distrito de Piura y a lo largo de la margen oriental del río Piura y de la carretera de la antigua Panamericana, teniendo como capital a la ciudad de Castilla, como se aprecia en la Figura A1 (Municipalidad Distrital de Castilla, 2015). Para el año 2007, el distrito tenía 123,692 habitantes (INEI, 2007), incrementándose hasta 143,203 para el 2015 (INEI, 2016b).

En lo que se refiere a su superficie territorial, Castilla posee 662.23 km<sup>2</sup>, siendo el 10.7% de la superficie de la provincia de Piura. Castilla posee una configuración geográfica relacionada con la capital provincial y la región, por lo que aproximadamente el 90% de su territorio se encuentra en la cuenca del río Piura. Su geografía se caracteriza por llanuras y valles. La ubicación geográfica de Castilla es determinante para su clima cálido y seco, con algunas variaciones en las diversas estaciones en el año, como por ejemplo, en verano, la

temperatura puede estar entre 30°C y 34°C, incluso con lluvias intensas, en cambio en los meses de invierno, la temperatura oscila entre 26 °C y 18 °C (Municipalidad Distrital de Castilla, 2015).



Figura A1. Mapa del distrito de Castilla. Tomado de “Plan de desarrollo concertado 2013-2021” (p. 12.), por la Municipalidad de Castilla, 2013 (<http://www.municastilla.gob.pe/documentos/P.D.C.Castila%202013-2021.pdf>).

**Distrito de Catacaos.** Está ubicado a 11 kilómetros de la ciudad de Piura, en la parte más llana del valle, y a breve distancia de la margen izquierda del río Piura (ver Figura A2). Para el año 2007 contaba con 68,244 habitantes (INEI, 2007), mientras que para el año 2015 la población se había incrementado hasta 72,863 (INEI, 2016b). Sus límites territoriales son los siguientes: (a) por el norte con los distritos de Veintiséis de Octubre, Piura y Castilla; (b) por el noreste con la provincia de Morropón; por el este y sur con la provincia de Lambayeque; por el Sur y Sureste con la provincia de Sechura; por el oeste con la provincia última, y los distritos El Tallán, Cura Mori y La Arena; y por el noroeste con Sullana (Municipalidad Provincial de Piura, 2015a).

Conocida también con la villa heroica, Catacaos posee una topografía plana, sus tierras son erizas tanto en la parte este y sur del mismo. Además, su topografía es plana, tiene tierras eriazas tanto en la parte este y sur, con una pequeña zona aluvial en la parte norte. Su piso ecológico que más predomina está en la costa (Municipalidad de Catacaos, 2015).



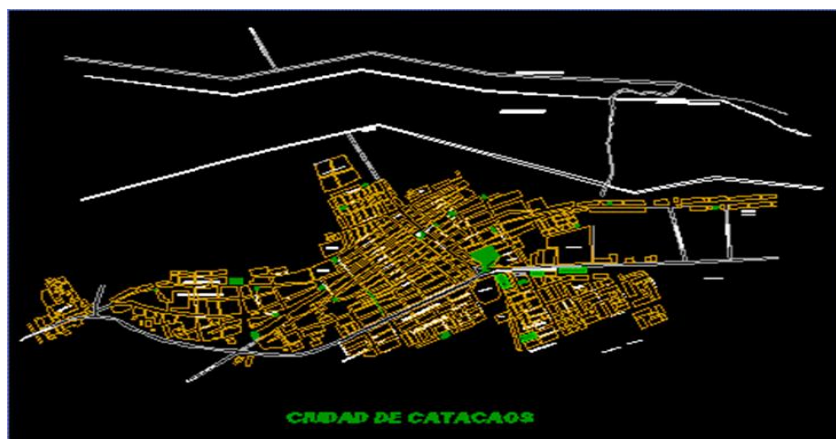


Figura A2. Mapa del distrito de Catacaos. Tomado de “Plano de Catacaos,” por BiblioCAD, 2016 ([http://www.bibliocad.com/biblioteca/plano-de-catacaos--peru\\_22801](http://www.bibliocad.com/biblioteca/plano-de-catacaos--peru_22801)).

**Distrito de Cura Mori.** Este distrito forma parte del territorio de la Comunidad Campesina San Juan Bautista de Catacaos y fue creado el 19 de febrero de 1965. Posee una superficie territorial de 185 km<sup>2</sup> y se ubica en una altitud de 27 m.s.n.m.; en los 5°19' y 15" de latitud sur y 80° 39' 45" de longitud oeste. Como parte de sus límites geográficos, se encuentra ubicado en la parte sur de la región y provincia de Piura, en la parte central del valle del Bajo Piura (margen izquierda del río bajo su mismo nombre); y limita por el norte y este con el Distrito de Catacaos, por el sur con El Tallán, y por el oeste con La Arena (Municipalidad Distrital de Cura Mori, 2015). A continuación en la Figura A3 se muestra el mapa de este distrito.

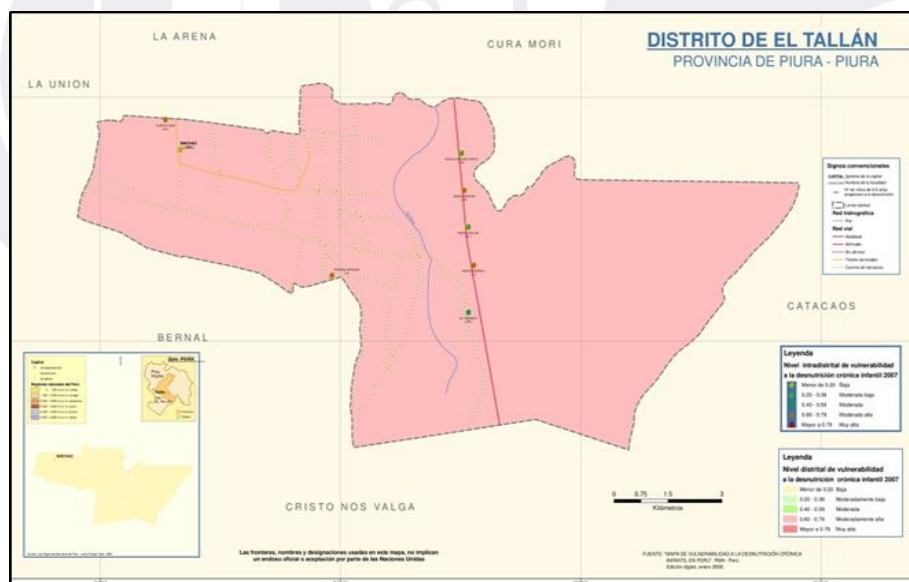


Figura A3. Mapa del distrito de Cura Mori. Tomado de “Contexto cultural de Cura Mori,” por la Municipalidad Distrital de Cura Mori, 2016 (<http://www.municuramori.gob.pe/mapa.php>).



La población de Cura Mori, según el último Censo Nacional, es de 16,923, Sin embargo, también se registró un incremento hacia el 2015, llegando a 18,639 habitantes. La población masculina se observa que el 86,7% (14.673 habitantes) están en el área urbana y el 13,3% (2.250 habitantes) en área rural; lo que quiere decir que su población es prominentemente urbana (INEI, 2007). Además, se encontró que el 38% de los habitantes están entre 0 y 14 años; un 56% entre 15 y 64 años; el 6% entre 65 y más años, esto significa que la población es relativamente joven (Municipalidad Provincial de Piura, 2015a).

**Distrito El Tallán.** Este distrito se encuentra ubicado en el valle del bajo Piura con una superficie de 116.52 km<sup>2</sup>. Además, tiene como distrito próximo a La Unión, a nueve kilómetros, y la provincia de Piura. Su territorio está dividido por el paso del río Piura, lo cual forma dos zonas prevalecientes, respecto a población, territorio y aspectos socio-económicos. (Municipalidad Distrital de El Tallán, 2015). A continuación en la Figura A4 se presenta el mapa de este distrito.



*Figura A4.* Mapa del distrito de El Tallán. Tomado de “Mapa de vulnerabilidad DNC, El Tallán, Piura,” por el Wood Food Programme, 2008 ([https://issuu.com/peru.nutrinet.org/docs/200108\\_el\\_tallan](https://issuu.com/peru.nutrinet.org/docs/200108_el_tallan)).

Como parte de sus límites geográficos, por el norte colinda con los distritos de La Arena y Cura Mori; por el sur con los distritos de Cristo Nos Valga; por el este con los

territorios de la Comunidad Campesina San Juan Bautista de Catacaos; por el oeste con el distrito de La Unión y por el sur oeste con el distrito de Bernal. (Municipalidad Distrital de El Tallán, 2015). El distrito de Tallán está conformado por los centros poblados: Sinchao, El Tabanco, Nuevo Sinchao Chico, Nuevo Tallán, Chatito Sur, Nuevo Piedral, Zona Ventura. (Municipalidad Provincial de Piura, 2015a).

**Distrito La Arena.** El origen del nombre de La Arena está relacionado con la naturaleza de su nombre debido a que su suelo es arenoso. Como parte de su historia, durante muchos años estuvo anexada a la Comunidad de Catacaos, cuyos primeros pobladores obligados a buscar nuevas tierras de cultivo y de expansión tuvieron que enfrentarse a los inmensos arenales que hacían difícil la construcción de sus viviendas. Finalmente, los primeros pobladores decidieron establecerse definitivamente en ese desierto de arena. Es así que por Decreto Ley N° 4134 del 15 de junio de 1920, se le reconoce como distrito. (Municipalidad Provincial de Piura, 2015a). A continuación en la Figura A5 se presenta el mapa del distrito de La Arena.



Figura A5. Mapa del distrito de La Arena. Tomado de “Portal de la municipalidad distrital de La Arena,” por la Municipalidad Distrital de La Arena, 2016. Recuperado de <http://www.munilaarena.gob.pe/nuestro-distrito/resena-historica.php>

Los límites del distrito de La Arena son los que siguen: por el Norte y Noreste limita con el distrito de Catacaos; por el este con el distrito de Cura Mori; por el sur con el distrito

de El Tallán; por el suroeste y oeste con La Unión; y por el oeste y noroeste con la provincia de Sullana (Municipalidad Provincial de Piura, 2015a).

**Distrito La Unión.** Su capital es la ciudad de La Unión y se encuentra a 29 kilómetros de la capital de Piura. Posee una superficie de 213.16 Km<sup>2</sup> y pertenece a la región costeña, con una altitud de 17 m.s.n.m., y una latitud de 5° 5' de latitud sur. (Municipalidad Distrital de La Unión, 2015). Como parte de sus límites geográficos colinda al norte con el distrito de La Arena, al sur oeste con la provincia de Piura y a su vez en el centro del Valle del Bajo Piura, en el sur con el distrito de Bellavista, al oeste con la provincia de Sechura, al este con el distrito de El Tallán (Municipalidad Distrital de La Unión, 2015). A continuación en la Figura A6 se presenta el mapa de este distrito.

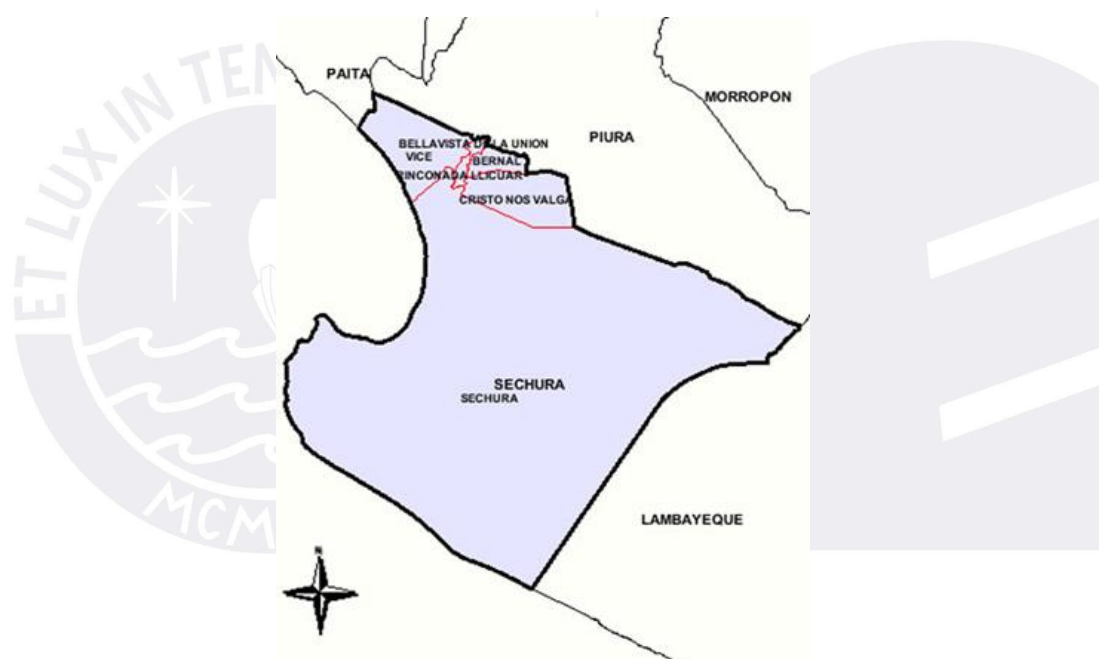
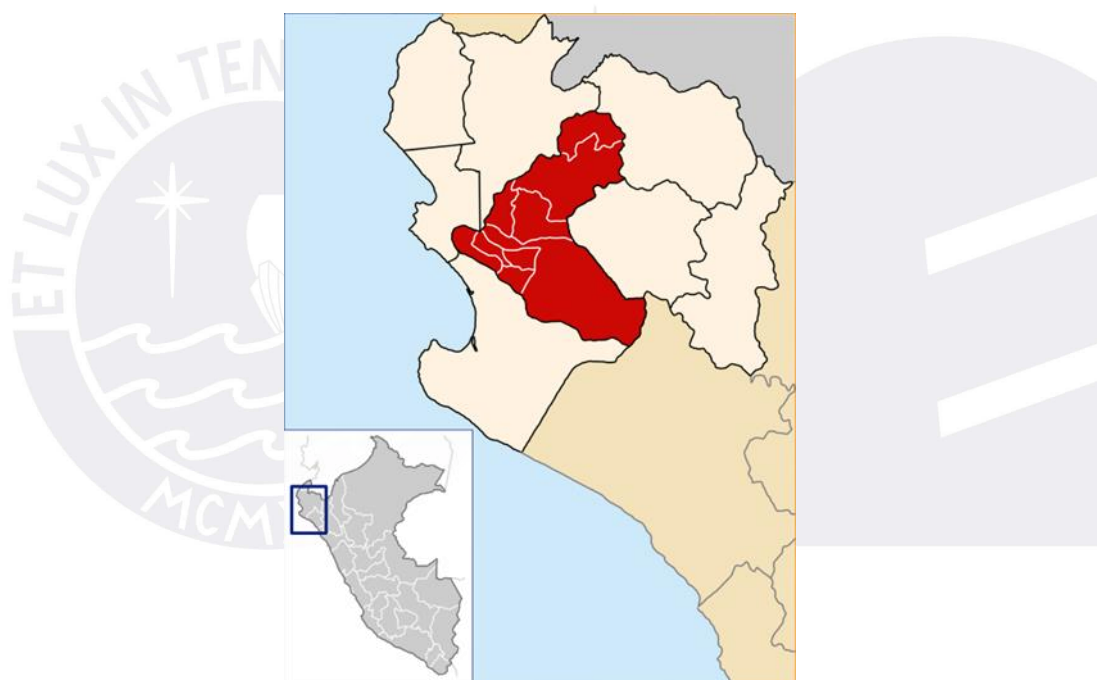


Figura A6. Mapa del distrito de La Unión. Tomado de “Mapa de la provincia de Sechura,” por Perú Top Tours, 2016 ([http://www.perutoptours.com/index19se\\_mapa\\_sechura.html](http://www.perutoptours.com/index19se_mapa_sechura.html)).

Para el 2007, el distrito La Unión tenía una población de 35,667 habitantes (INEI, 2007). En el 2015, se incrementó llegando a 40,613 personas (INEI, 2015b). La Unión tiene una superficie territorial mayoritariamente plana con una ligera elevación conformada por médanos, sus tierras son regadas por el río Piura y por el canal Ejidos Sechura. El clima de

este distrito es semitropical y su temperatura puede llegar a los hasta los 36° C y en los meses de invierno alcanzan temperaturas hasta los 11° C (Municipalidad Distrital de La Unión, 2015).

***Distrito de Las Lomas.*** Se encuentra ubicado en la costa norte de la provincia. Su extensión territorial es de 522.47 km., y una altitud de 254 m.s.n.m., es integrante de uno de los 10 distritos de la provincia de Piura. Se ubica a 123 kilómetros de la capital provincial. Fue creado en 1936 y cuenta con una superficie de 522.47 km<sup>2</sup> (Municipalidad Distrital de Las Lomas, 2015). Según el INEI (2007), el número de habitantes fue de 27,805 para el año 2007, mientras que para el 2015 había decrecido y llegó a 26,900 personas (INEI, 2015a). A continuación en la Figura A7 se presenta el mapa de este distrito.



*Figura A7.* Mapa del distrito de Las Lomas. Tomado de “Distrito de Las Lomas,” por Wikipedia, 2016 ([https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito\\_de\\_Las\\_Lomas](https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Las_Lomas)).

***Distrito de Tambogrande.*** Fue creado en 1840 por Decreto y ratificado por Ley años después, el 30 de marzo de 1861, teniendo como capital a Tambogrande. Se encuentra localizado a 60 Km de la frontera con Ecuador y a 100 km del puerto de Paita, en la parte noreste de la provincia. Posee una superficie de 1,442.8 km<sup>2</sup>, siendo el distrito más grande

que tiene la provincia. Como parte de su geografía, posee zonas andinas en la parte denominada Tejedores, la misma que limita con la parte sierra de la provincia de Ayabacina. Su territorio se caracteriza por valles, lomas, colinas, planicies y dunas en su margen izquierda (Municipalidad Distrital de Tambogrande, 2015).

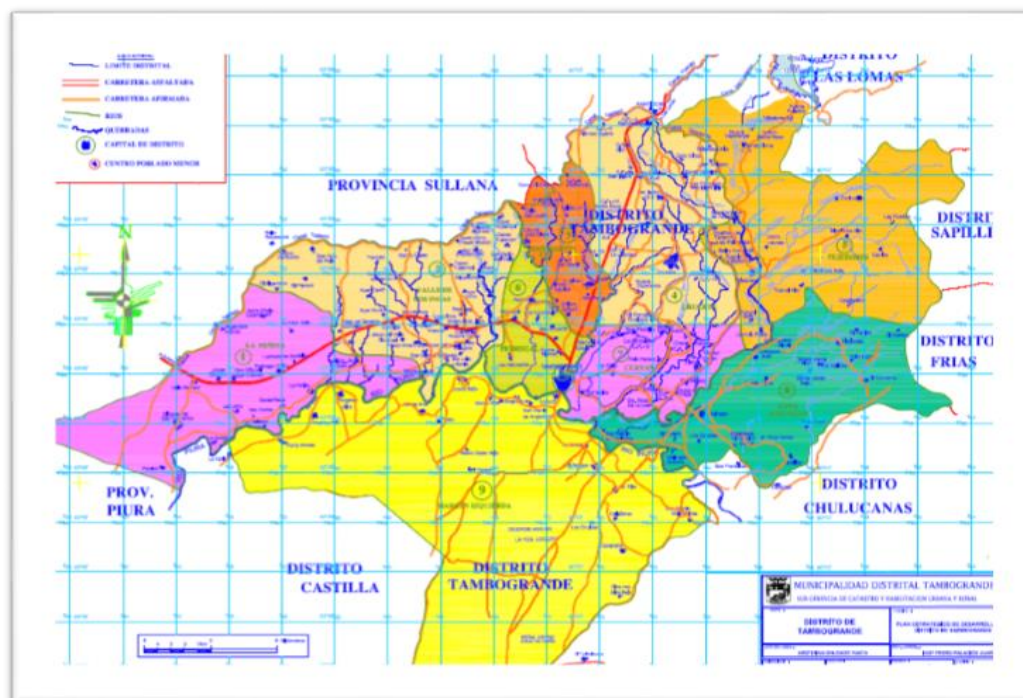
Los límites territoriales de Tambogrande comprenden, de acuerdo con la Ley N° 29991: (a) Por el norte, con el distrito Las Lomas; (b) por el noreste y este con la provincia de Ayabaca, (c) por el este y el sur con la provincia de Morropón, (d) por el suroeste con los distritos de Castilla y Piura, y (e) por el oeste y noreste con la provincia de Sullana. El clima en Tambogrande es seco y cálido, con precipitaciones pluviales en promedio de 200 milímetros. Su temperatura anual promedio puede llegar a los 24°C (Municipalidad Distrital de Tambogrande, 2015).

En lo que respecta a la población de Tambogrande, para el año 2007, este distrito tenía 96,451 habitantes, de los cuales el 63.6% vive en la zona rural, y el 36.4% en la urbana. Sin embargo, según proyecciones del INEI (2015a), el número de habitantes para el 2015 era de 11,986. Además, el plan estratégico de desarrollo del mencionado distrito señala también que posee 162 caseríos, siete centros poblados y 10 zonas de desarrollo (Municipalidad Distrital de Tambogrande, 2015).

El distrito de Tambogrande es conocido por ser el primer producto de mango y limón en el Perú, logrando alrededor de 100.000 toneladas al año. Durante el primer trimestre, Perú exportó mango fresco por US\$ 119.9 millones a 29 países como Países Bajos, EE.UU., Reino Unido, España y Francia. Además, hubo un crecimiento de tres dígitos en México, Emiratos Árabes y China; y también nuevos destinos como Corea del Sur, Líbano y Sawsilandia. (Sierra Exportadora, 2016). Además, en el 2015, el distrito de Tambogrande en conjunto con Sierra Exportadora implementaron la Ley Procompite con lo cual se le aprobó a esta comuna una línea de crédito de S/ 600,000 para impulsar y mejorar la competitividad de la cadena



productiva del mango de esa jurisdicción y obtener la certificación del Global GAP y Buenas Prácticas Agrícolas (Sierra Exportadora, 2016). A continuación en la Figura A8 se presenta el mapa del distrito de Tambogrande.



*Figura A8.* Mapa del distrito de Tambogrande. Tomado de “Distrito: Historia,” por la Municipalidad Distrital de Tambogrande, 2015 (<http://www.munitambogrande.gob.pe/historia-de-tambogrande/>).

## **Apéndice B: Misión, Visión, Valores y Código de Ética de los Distritos de la Provincia de Piura**

A través del siguiente capítulo se procede a analizar los antecedentes, visión, misión, valores y código de ética de la provincia de Piura y sus nueve distritos: Piura, Castilla, Catacaos, Cura Mori, El Tallán, La Arena, La Unión, Las Lomas y Tambogrande.

### **B1. Provincia de Piura**

#### **B1.1 Antecedentes**

La Provincia de Piura al 2018 será autónoma económicamente y descentralizada política y administrativamente, con ordenamiento territorial, control urbano y seguridad ciudadana, territorialmente integrada, dotada con infraestructura y servicios estratégicos modernos y eficientes (recursos humanos altamente capacitados, salud); y con tecnología apropiada, sectores agropecuarios, acuicultura, industrial (agroindustria), comercio y turismo.

Además, estará acompañada con sus gobiernos locales, capacidad de liderazgo, negociación y credibilidad e integrada con la sociedad civil, decidiendo y actuando en función de un plan de desarrollo concertado y presupuestos participativos, que priorizan el recurso humano y la equidad de género. También tendrá sectores productivos competitivos en el mercado regional, nacional e internacional, articulados y con una política de conservación el medio ambiente, prevención y gestión del riesgo.

#### **B1.2 Visión**

Promover el desarrollo económico de manera integrada y sostenida basada en el resultado del diagnóstico, priorización de clúster e impulso de las MYPYMES aprovechando los recursos de la provincia.

#### **B1.3 Misión**

La misión de este distrito es promover la concientización del cuidado del medio ambiente, la limpieza y el ornato público de la ciudad y la prevención de la salud en todos sus



niveles, mediante el uso racional de los recursos con que dispone, involucrando a empresarios, autoridades y sociedad civil organizada en la realización de actividades y planes concertados orientados al desarrollo integral, sostenible y armónico de la Provincia.

#### **B1.4 Valores**

Los valores más resaltantes de este distrito son los siguientes:

1. La justicia
2. La solidaridad
3. La libertad
4. La democracia
5. Honestidad
6. Disciplina

#### **B1.5 Código de Ética**

Piura impulsa la gestión por resultados sobre la base de prioridades que involucra un monitoreo, seguimiento y evaluación debidamente sistematizado a fin de otorgar una mayor autonomía en la toma de decisiones de sus respectivas unidades orgánicas con el debido respaldo ético y moral destinado a la cooperación del desarrollo de dicho distrito.

### **B.2 Castilla**

#### **B2.1 Antecedentes**

El distrito de castillo es un lugar seguro e integrado de la provincia de Piura, con un proceso de desarrollo urbano y económico competitivo y sostenible. Con servicios sociales y gestión ambiental de calidad para el desarrollo humano con identidad, equidad y valores. El Gobierno Local posee capacidad de liderazgo, forjador de una democracia descentralizada y concertada para la gestión del Desarrollo Integral del Territorio

#### **B2.2 Visión**

La visión que anhela el Distrito de Castilla es ser una ciudad Metropolitana segura,

moderna e integrada con la provincia y la región Piura, con un proceso de desarrollo urbano y económico competitivo y sostenible. Con servicios sociales y gestión ambiental de calidad para el desarrollo humano con identidad, equidad y valores. El Gobierno Local con capacidad de liderazgo, forjador de una democracia descentralizada y concertada para la gestión del Desarrollo Integral del Territorio.

### **B2.3 Misión**

La Municipalidad Distrital de Castilla, como gobierno local busca el desarrollo integral y sostenible de su jurisdicción, siendo eficaz y eficiente en la administración de los recursos municipales para lograr el bienestar de la población castellana. La misión señala explícitamente las funciones generales que cumple en cuanto a instancia de gestión y gobierno que es. También señala implícitamente que su accionar se ciñe al cumplimiento de los objetivos de desarrollo consagrados en el Plan de Desarrollo Concertado Local.

### **B2.4 Valores**

Los valores son la base organizacional para cumplir la visión/misión de la municipalidad. A continuación se listan estos valores:

1. Identidad
2. Liderazgo
3. Compromiso institucional
4. Trabajo en equipo
5. Vocación de servicio
6. Trabajo productivo
7. Transparencia
8. Responsabilidad
9. Ética
10. Honestidad

### **B2.5 Código de Ética**

Este distrito no cuenta con un código de ética establecido pero se sugiere Promover el desarrollo de las diversas actividades económicas del distrito, cumpliendo con los parámetros de responsabilidad social en los sectores que involucren un impacto social y ecológico.

Realizan actividades preliminares, tales como: (a) coordinación interna con las autoridades de la Municipalidad, (b) revisión preliminar de documentos, (c) diseño de la metodología y (d) elaboración del plan de trabajo.

## **B3 Catacaos**

### **B3.1 Antecedentes**

La Municipalidad de Catacaos es el órgano de Gobierno local que representa y gestiona los intereses de los vecinos en la jurisdicción, promueve una fuerte gobernabilidad democrática, asegurando la mayor participación ciudadana en la formulación de las políticas locales, desarrollando al máximo sus capacidades para brindar bienes y servicios públicos locales de alta calidad, con la mayor eficacia y eficiencia, haciendo un uso responsable, transparente y estratégico de los recursos públicos, de manera que desarrolle sinergias con las inversiones de otras instituciones del Estado y del sector privado, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en la jurisdicción.

### **B3.2 Visión**

Promover el crecimiento del desarrollo sostenible de Catacaos considerando las exigencias del proceso de globalización, modernidad y avance tecnológico. Crecimiento y desarrollo humano sustentable basado en el valor social - humano logrando mejorar la calidad de vida de sus habitantes, desarrollando las capacidades inéditas de sus pueblos, promoviendo las empresas familiares y vecinales, mediante la transferencia de tecnología y el apoyo de la cooperación privada e internacional.

### **B3.3 Misión**

“Somos una municipalidad promotora e impulsadora del desarrollo local sostenible en armonía ambiental, brindando óptimos servicios a la comunidad, con sólida capacidad institucional, utilizando modernos sistemas de gestión” (Municipalidad Distrital de Catacaos, 2011, p. 12)

### **B3.4 Valores**

Los valores más resaltantes de este distrito son los siguientes:

1. Honestidad.
2. Transparencia.
3. Responsabilidad.
4. Compromiso.
5. Cooperación.

### **B3.5 Código de Ética**

La integridad y la ética son los valores fundamentales de este distrito. Lo más valioso de la Municipalidad Distrital de Catacaos son sus trabajadores y la población. El mejoramiento continuo es clave para la competitividad así como la creatividad e innovación son clave para el liderazgo. Lo mencionado contribuirá a plasmar la visión de esta Corporación Municipal

## **B4 Cura Mori**

### **B4.1 Antecedentes**

El distrito se ha configurado sin tener en cuenta un Plan de Desarrollo Urbano, en consecuencia, la ciudad no tiene una configuración adecuada; los espacios físicos no han sido debidamente utilizados. Sobre lo existente la Municipalidad ha construido algunos elementos propios de cualquier ciudad, por ejemplo: plazuelas, establecimientos públicos, etc.

Es necesario que las directrices estratégicas reflejen las aspiraciones que tienen los habitantes y los principales actores del desarrollo de este distrito, así como tomar las enseñanzas que deja la realidad y que pueden ser recogidas conociendo e investigando la situación actual de la localidad, a fin de subsanar los errores pasados y poder aprovechar las fortalezas del lugar para consolidar un desarrollo que sea duradero y sostenible en el tiempo.

#### **B4.2 Visión**

La población de Cura Morí tiene como visión brindar un nivel de vida de calidad, priorizando la atención de niñas y niños, con acceso a servicios de calidad en educación y salud, viviendo en familias integradas, sostenidas por ingresos económicos basados en cultivos de productos alternativos y ganadería técnico- productiva, competitiva; el gobierno local tiene capacidad de gestión, es transparente, democrática y cuenta con participación ciudadana responsable.

#### **B4.3 Misión**

El distrito tiene como misión: Promover cambios de actitud en la población, la organización empresarial del sector productivo y alianzas estratégicas entre el gobierno local y los actores sociales, para desarrollar una agricultura moderna, competitiva y diversificada, orientada a los mercados regional, nacional e internacional; así como el fomento de la agroindustria, la ganadería y la industria ladrillera que posibiliten la sustentabilidad del desarrollo económico local y el mejoramiento de la calidad de vida de la población del distrito. Este reto debe sustentarse anexamente con la modernización integral de la educación y la salud para el desarrollo humano, el mejoramiento de los servicios básicos, el desarrollo de la infraestructura social y el fortalecimiento institucional del tejido social con equidad.

#### **B4.4 Valores**

Los Valores que resaltan en este distrito son los siguientes:

1. Pro Actividad

2. La Comunicación
3. Respeto
4. Compromiso
5. Lealtad
6. Solidaridad

#### **B4.5 Código de Ética**

Este distrito no cuenta con un código de ética establecido, pero se sugiere promover la participación ciudadana, garantizando y asumiendo que toda la población tenga el derecho y el deber de participar en los asuntos de la gestión, directamente o por medio de sus representantes elegidos.

#### **B5 El Tallán**

##### **B5.1 Antecedentes**

Considerando los cambios que impone la dinámica de los procesos sociales, políticos, jurídicos, económicos y tecnológicos el distrito de El Tallán debe responder ante los retos que se establecen dentro de su visión y misión para lo cual se ha propuesto aplicar medidas administrativas y organizacionales que le permita adaptarse a esos cambios, fortaleciendo adecuadamente la organización municipal para cumplir con su finalidad esencial debe, proporcionar un ambiente y las condiciones adecuadas a su población para facilitar sus acciones con el propósito de lograr su bienestar integral y sostenible

##### **B5.2 Visión**

La Municipalidad Distrital de El Tallán, tiene como visión ser líder en el desarrollo económico local sostenible, con una planificación urbano-rural, estableciéndose como una institución moderna, ordenada, eficiente y competitiva; con capacidad de gestión y comprometidos en brindar servicios públicos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus pobladores.

### **B5.3 Misión**

La Municipalidad Distrital de El Tallán, es un órgano de gobierno local con autonomía económica, política y administrativa y tienen como misión promover el desarrollo sostenible, a través de una adecuada prestación de servicios públicos locales, mediante el uso racional de los recursos con que dispone.

### **B5.4 Valores**

Los valores que destacan en este distrito son los siguientes:

1. Liderazgo institucional.
2. Honestidad y lealtad con la comunidad.
3. Compromiso
4. Investigación y desarrollo.
5. Colaboración y competitividad.
6. Gestionar el talento humano.

### **B5.5 Código de Ética**

El distrito de El Tallán garantiza los derechos fundamentales a todos los miembros de su comunidad con políticas que busquen lograr la equidad social, lo que implica asegurar la igualdad de oportunidades para todos, y el acceso universal a los servicios básicos. A su vez orientan la participación concertada de los gobiernos locales para alcanzar la visión mediante aportes específicos y cuantificables.

## **B6 La Arena**

### **B6.1 Antecedentes**

El origen del nombre de la comunidad La Arena encuentra su razón de ser en la naturaleza arenosa de su suelo, característica que aún muestra en la actualidad. La Municipalidad Distrital de La Arena, considera fundamental para el cumplimiento de su visión y misión enmarcar su accionar en la gestión por resultados, por las razones expuestas



en los párrafos anteriores, pues esto permitirá mostrar evidencias de una mejor gestión a favor de la población.

### **B6.2 Visión**

La Municipalidad Distrital de la Arena, es un gobierno local, Democrático, Representativo, Planificador y concertador tienen como visión liderar y contribuir a elevar la calidad de vida de los ciudadanos, brindando servicios municipales de calidad que la población requiere, haciendo uso de nuevas tecnologías, sistemas de información y un equipo humano de trabajo con capacidad profesional y de liderazgo ético, donde la gobernabilidad, competitividad, equidad y el enfoque estratégico esté presente en el trabajo municipal.

### **B6.3 Misión**

La Municipalidad Distrital de la Arena es un órgano de gobierno local con autonomía económica, política y administrativa; tiene como misión promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales, mediante el uso racional de los recursos con que dispone, promueve la inversión pública y privada, con el fin de impulsar el desarrollo sostenible del distrito haciéndolo competitivo, donde el rol de la sociedad civil y las organizaciones sociales de base se han consolidado en una activa participación y concertación en las acciones para el desarrollo local, velando por el bienestar integral de la población y sobretodo de la niñez.

### **B6.4 Valores**

Los valores que contempla este distrito son:

1. Bien común.
2. Honestidad.
3. Cooperación.
4. Responsabilidad.
5. Transparencia.
6. Excelencia en el trabajo.

7. Democracia participativa.
8. Trabajo en equipo.
9. Cultura de servicio.

### **B6.5 Código de Ética**

El código de ética en los cuales se sustenta el trabajo de todos y cada uno de los actores de la institución, han sido identificados a los largo de los talleres y son la base organizacional para cumplir la visión/misión de la municipalidad.

Asimismo, se ha definido, técnica y participativamente, una serie de acciones a realizar en el periodo que comprende el plan, es decir entre el 2014 y el 2016. Las acciones se derivan de estas estrategias y constituyen actividades o proyectos tangibles que sirven para cumplir con el logro del objetivo.

## **B7 La Unión**

### **B7.1 Antecedentes**

El gobierno municipal, tiene como visión para el año 2018, de devolverle al ciudadano común la confianza en su autoridad municipal, para garantizar a la presente generación, y a las generaciones venideras un futuro digno donde vivir, convirtiéndose en un distrito emblemático como promotor del desarrollo integral, lograra una mejor calidad de vida para su población, por medio de una gestión vecinal y promover la adecuada prestación de servicios básicos de educación, salud, saneamiento, de calidad, planificada y eficiente; así como también promover el desarrollo económico y social sustentable del distrito de la unión.

### **B7.2 Visión**

Para el 2018, los habitantes del distrito de La Unión tendrán una participación activa en procesos de educación ambiental formal y no formal para el trabajo y el desarrollo humano, contribuyendo en la consolidación de una cultura ambiental ciudadana, en pro de

impulsar la conservación y el uso sostenible del patrimonio natural, que propenda por el mejoramiento de la calidad de vida.

### **B7.3 Misión**

Hacer de la Municipalidad Distrital de La Unión “Corazón del Bajo Piura” al año 2018, una institución moderna, exitosa, participativa, eficaz, eficiente, y efectiva, que trabaja con visión de futuro, preservando su ambiente y patrimonio cultural, en base a una adecuada priorización y planificación de sus necesidades y con alto grado de compromiso de sus funcionarios para lograr el bienestar del distrito, mediante la entrega de servicios de calidad que satisfagan sus necesidades vitales de desarrollo, de vivienda, salubridad, abastecimiento, seguridad, cultura, recreación, transporte y comunicaciones; asegurando la representación política y organizacional de los vecinos en el gobierno local, mediante programas de participación vecinal; el establecimiento de alianzas con los sectores público y privado, involucrándolos como "socios estratégicos del municipio" en el desarrollo integral, promoviendo, fomentando y conduciendo el desarrollo socio-económico del distrito de la unión; el gobierno municipal goza de la confianza y credibilidad de su población.

### **B7.4 Valores**

Los valores más resaltantes de este distrito son los siguientes:

1. Responsabilidad
2. Solidaridad
3. Sostenibilidad
4. Tolerancia
5. Respeto al estilo de vida

### **B7.5 Código de Ética**

La información de la gestión del Gobierno Distrital de La Unión debe ser precisa, confiable, oportuna y accesible a toda la comunidad. Toda actividad debe planificarse y

ejecutarse haciendo uso eficaz y eficiente de los recursos relacionados con la justicia y equidad, además, los servicios del Gobierno Regional deben ser justos y equitativos con la comunidad.

## **B8 Las Lomas**

### **B8.1 Antecedentes**

La mayor parte de la población de Las Lomas, en especial de los caseríos, accede a la educación, salud, seguridad ciudadana y servicios básicos de calidad; esta población, especialmente los jóvenes está organizada y participan activamente en la práctica de valores, la inclusión y cuidan el medio ambiente. La visión de este distrito apuesta por servicios de salud que llegue hasta los caseríos más alejados y que estos sean de calidad. Pero además, el ambiente tiene que ser saludable y por ello es una apuesta por la defensa de sus recursos naturales y el medio ambiente. El impulso a la agricultura y su desarrollo, está por encima de la actividad minera y los riesgos que esta provoca en su proceso de explotación.

### **B8.2 Visión**

En el 2017 la visión de Las Lomas es llegar a ser un distrito líder en la región, con avances claros hacia el desarrollo sostenible. Cuentan con una agricultura exportadora, agro industrial, tecnificada y sostenible. Desarrollan una ganadería moderna basada en el mejoramiento genético de razas y la industrialización de sus derivados.

### **B8.3 Misión**

Promover acciones para mejorar la calidad de vida de la población identificando y potenciando un clúster con actividades económicas relevantes. Asimismo, promover la implementación de servicios básicos, el ordenamiento territorial, la seguridad ciudadana y el cuidado del medioambiente creando una plataforma segura para la inversión pública y privada.

#### **B8.4 Valores**

Los Valores más predominantes en este distrito son los siguientes:

1. Responsabilidad.
2. Competitividad.
3. Manejo responsable de los recursos.
4. Cuidado del medio ambiente.
5. Sostenibilidad.

#### **B8.5 Código de Ética**

D'Alessio (2015) señaló que cada organización es responsable del ambiente que crea, el cual debe fomentar la toma de decisiones correctas, apegadas a principios éticos. Por consiguiente el código de ética que se plantea para este distrito debe involucrar a los principales actores económicos, sociales y a la población en su conjunto para lograr constituirse en un modo de vida y no simplemente normas o conceptos que se deben acatar.

### **B9 Tambogrande**

#### **B9.1 Antecedentes**

El distrito de Tambogrande tiene diversas aspiraciones de futuro que motivan la concertación de las instituciones y organizaciones; siendo fundamental que sus autoridades y dirigentes desarrollen capacidades en la misma perspectiva para promover el desarrollo en las zonas en particular y en el distrito de manera general. Señalan como aspiraciones principales:

1. Contar con servicio de agua potable al 100%.
2. Infraestructura vial en buen estado de transitabilidad.
3. Mejor servicio de salud y educación.
4. Desarrollo de la agroindustria.

5. Fortalecer la sociedad civil.

### **B9.2 Visión**

La visión del distrito de Tambogrande es un centro de producción agroindustrial de frutas y menestras para el mercado nacional e internacional, en base a empresas privadas competitivas y con productores locales organizados en forma asociada que contribuyan a la descentralización y gobernabilidad del desarrollo integral y sostenido del Distrito.

### **B9.3 Misión**

El distrito de Tambogrande tiene como misión lograr el cambio actitudinal que haga posible que su población junto a sus autoridades y dirigentes contribuyan a lograr un escenario favorable para la concertación social que viabilice el desarrollo local.

### **B9.4 Valores**

Las zonas del distrito de Tambogrande presentan diversos valores humanos que contribuirán al cambio de actitud de los actores locales que coadyuvan esfuerzos para lograr el desarrollo local. Señalan como cambio de actitud el fortalecer los valores siguientes:

1. La puntualidad.
2. Responsabilidad.
3. Solidaridad.
4. Participación.
5. Concertación.

### **B9.5 Código de Ética**

El distrito de Piura no dispone de un código de ética a la vista, sin embargo promueven el desarrollo y la economía local y la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo.

### Apéndice C: Entrevista a Antonio Arce

Nombre: Antonio Arce.

Cargo: Gerente de Planificación del distrito de Castilla (ex Gerente de Planificación de la Región Piura).

Fecha: 17 de Marzo de 2017.

*1. ¿Cuéntenos sobre los planes de desarrollo de Castilla?*

—Lo que veo en muchos de los planes es que no existe lo relacionado al desarrollo urbano, planificación de la ciudad, paralelamente, existen los planes de desarrollo urbano metropolitano. El único que tiene un plan de desarrollo urbano es la provincia de Piura. Los planes que existían desde el año 70, se han detenido ahora por el tema de corrupción, porque iban [las personas] y cambiaban las reglas.

El último plan de desarrollo urbano de Piura fue al 2010. Este es el único plan que existe que lo aprobaron, lo colgaron en la web, descubrieron que estaban que lo modificaban a través de la web, etc., debido a que este documento se convierte en algo importante sobre todo para las inmobiliarias, debido al boom inmobiliario. Son ellas las que más pagan por el cambio de uso, zonificación, etc. Por ejemplo, Los Portales tuvo que modificar su zonificación, etc. Los planes son modificados después de dos años. Si quieres pedir una ampliación de tu casa, tú no puedes ir hacerla de frente, tenías que pedir permiso, pero no lo hacían. Esto es en parte lo que está por ejemplo en Piura, el 70% de las inundaciones es por qué no se tiene un proyecto de viviendas, y esto influye en que la gente se haga cinco pisos con una sola conexión de agua y desagüe y en tres años, ya tienes 3 edificios y sigas con la misma conexión.

Dentro del plan provincial de desarrollo local nadie lo aborda y sería bueno que lo tengan en cuenta. Por ejemplo, la Universidad Nacional de Piura que se ha inundado, por ejemplo, por la Cámara de bombeo de Miraflores está al lado derecho y todos los desagües de



Castilla pasan por allí, y la cámara de bombeo en el edificio de la derecha y allí hay un rebose del río, y allí se inundó el primer piso del edificio, la pregunta es quien dejó que se construyera ese edificio.

Diferente a lo que pasó antes con otros constructores en Santa Ana cuando quisieron construir, pero como somos fatalistas no les dejaron construir, y ellos justificaban la licencia de construcción. Al final, construyeron un parque y una cancha. Cuando entró el río, se entró en la cancha, y no se inundó el edificio, estamos hablando que la cancha y el parque es más grande que el edificio.

2. *¿Ha crecido mucho el sector inmobiliario aquí?*

—Ha sido brutal. Miraflores que es una de las urbanizaciones más grandes en todo el departamento se debe al boom inmobiliario. Está dirigida para el sector A-B

3. *¿Y qué pasa con los otros sectores?*

—Sí, hay para todos. Las empresas han segmentado su público. Un ejemplo han sido Los Portales y La Floresta, Centenario, entre otras. Es un proyecto que cambia también tu estrategia. La labor de la Municipalidad es recoger la basura, es tapar los huecos, también esto te cambia tu percepción de tu atención organizacional.

El área de catastro crece. Lo difícil son las invasiones. La municipalidad se involucra allí porque el terreno es privado, son poblaciones que están buscando donde vivir. Por ejemplo en la zona de Tacala, existen asentamientos humanos, y casi ninguna está reconocida. Cada año la municipalidad titula a 200 o 300 de las 10 mil aproximadamente que hay.

4. *¿Y eso es parte de la informalidad?*

—La Municipalidad promociona todo lo relacionado con el desarrollo urbano. El tema inmobiliario ahora está con la inversión privada y también está relacionado con Techo Propio como en la zona en Santa Margarita. En este tema la municipalidad no tiene que ver.

Lo que si hace el municipio es sanear terrenos grandes y dándole valor a los terrenos del Estado. Por ejemplo todos los asentamientos humanos de Piura han sido saneados entre quien desea habitarlo, la municipalidad y los dueños.

5. *¿Cuál es la demanda de casas?*

—El déficit era hasta hace poco de 20 mil casas en la provincia de Piura, en Castilla debe ser 8000. En el país deber ser parecido menos Trujillo, en especial por el sistema cooperativo que funcionó. Aquí no funcionó.

6. *¿A nivel de distritos existe una comunicación directa entre alcaldes y gobierno regional?*

—No, no hay, que en realidad debería existir porque son el mismo partido.....

7. *¿Por qué no se ejerce la reunión distrital?*

—No hay interés, voluntad de concertar.

8. *¿Cuáles son las fuentes principales de Castilla?*

—Es el comercio. Tenemos más del 50 % de empresas agroindustriales que están exportando.

9. *¿Y en el tema de la salud en Castilla?*

—Estamos mal en ese aspecto. Debería haber atención a la salud primaria. Debería haber más postas que hospitales. La Facultad de la Universidad de Piura se ha convertido en la segunda del país, no porque sean reconocidos y se hayan en especialistas. Han construido clínicas y grandes. Aquí hay déficit de médicos de hospitales. El hospital que tenemos aquí es de la época de (Juan) Velasco y es del MINSA, pero luego de la integración se volvió ahora en ESSALUD. Había incluso otro, de un solo piso, construido en 1960 y los demás son clínicas.