

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Distrito de Paita Piura

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Richard Bayona López

Lisbet Micaela Valdiviezo Rentería

José David Palacios Almendro

Robert Luciano Rodríguez Carrillo

Flor de María Zapata Zúñiga

Asesor: Gisella Eliana Butrón Castañeda

Santiago de Surco, noviembre 2017

Agradecimientos

A Dios, quien nos ha brindado la inmensa oportunidad de seguir desarrollando nuestros conocimientos y nos ha guiado e iluminado para ser personas de calidad e instrumentos de bien.

A nuestras familias, por la paciencia y apoyo incondicional en todo momento, alentándonos sin desfallecer en cada reto que nos proponemos.

A nuestros profesores del MBA CENTRUM por transmitirnos sus conocimientos y valiosas experiencias, aportes invaluable que nos servirán para nuestro desarrollo personal y profesional.

Dedicatorias

A nuestros padres, que nos han formado en valores y nos han brindado educación, siendo ésta la base de nuestro crecimiento personal y profesional, fomentándonos siempre el deseo de superación que hoy vemos realizado con la culminación de la maestría.

A nuestra familia, que son nuestra principal fuente de inspiración para seguir adelante y tratar de ser mejor día a día en busca de su éxito y felicidad.

Resumen Ejecutivo

El presente estudio desarrolla el plan estratégico para el distrito de Paita con el objetivo de posicionarla como una ciudad competitiva con el desarrollo de su actividad pesquera y portuaria, que la ubiquen como el segundo puerto más importante del litoral peruano; mediante el fortalecimiento de pilares fundamentales de seguridad, salud, educación, infraestructura y políticas de protección al medio ambiente; además, por su ubicación geográfica ser reconocida como uno de los destinos turísticos más visitados del norte del país.

El estudio realizado basado en el modelo secuencial del proceso estratégico revela que el distrito de Paita tiene importantes ventajas comparativas y competitivas que permiten generar estrategias, cuya aplicación convertirá a Paita en una de las ciudades más importantes del norte del Perú. Se recomienda la aplicación de reingeniería de los procesos críticos de la municipalidad a fin de mejorarlos, realizando inversión en tecnología que permita agilizar dichos procesos que repercutirán en una mejor atención a la ciudadanía. Asimismo, se debe evaluar y capacitar al personal que participa en dichos procesos acompañado de programas de incentivos que motive y movilice un cambio de actitud en el personal. Por último, el planeamiento estratégico concluye con la implementación y puesta en marcha del presente plan estratégico, siendo necesario para ello el compromiso de ejecutarlo en el plazo planteado, independientemente del gobierno local de turno. Por lo tanto, después de llevar a cabo el plan estratégico propuesto se espera que Paita llegue a ser un modelo de crecimiento económico en el departamento de Piura.

Abstract

This study develops a strategic plan for Paita District in order to place it as a competitive city thanks to its fishing and port activity, also looks for it to be located as the second most important port in the Peruvian coast through the strengthening of fundamental pillars such as security, health, education, infrastructure and environment protection policies. Additionally, it looks for to be recognized as one of the most visited tourist destination in northern country thanks to its geographic location.

The study based on a strategic process sequential model shows that Paita District has important comparative and competitive advantages that allow to generate strategies, that by being applied they will turn Paita in one of the most important cities northern Peru. An application of the municipality's critical processes reengineering is recommended in order to improve them by investing in technology that allows to speed-up those processes that will have an impact for a better customer service to citizenship. Furthermore, staff that participates on those processes must be evaluated and trained along with incentives that motivates and makes a change of attitude in the staff. Finally, the last strategic planning concludes with implementation and launching of this strategic plan, where commitment of executing it on the time stablished is necessary, independently of the current local government. Therefore, after implementing the proposed strategic plan, it is expected that Paita becomes an economic growth model in Piura Department.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: una Visión General.....	ix
Capítulo I: Situación General Del Sector	1
1.1 Situación Actual.....	1
1.2 Conclusiones	4
Capítulo II: Visión, Misión Valores y Código de Ética	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Visión	6
2.3. Misión	7
2.4. Valores	8
2.5. Código de Ética	9
2.6. Conclusiones	10
Capítulo III: Evaluación Externa.....	11
3.1 Análisis del Entorno PESTE	11
3.1.1 Político.....	11
3.1.2 Económico	14
3.1.4 Tecnológico	20
3.1.5 Ecológico	21
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	22
3.3 Paita y sus Competidores	24
3.4 Matriz PC y Matriz PR.....	26
3.5 Conclusiones	27
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	30

4.1 Análisis Interno AMOFHIT	30
4.1.1 Administración y gerencia.....	30
4.1.2 Marketing y ventas	32
4.1.3 Operaciones productivas, servicios e infraestructura	35
4.1.4 Finanzas y contabilidad	37
4.1.5 Recursos humanos y cultura	39
4.1.6 Informática y comunicaciones.....	40
4.1.7 Tecnología	41
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	41
4.3 Conclusiones	42
Capítulo V: Intereses de Paita y Objetivos de Largo Plazo	44
5.1. Intereses de Paita.....	44
5.2 Potencial de Paita	44
5.3 Principios Cardinales	46
5.4 Matriz de Intereses de Paita	48
5.5 Objetivos de Largo Plazo	48
5.6 Conclusiones	50
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	52
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	52
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).....	52
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)	55
6.4 Matriz Interna – Externa (IE)	56
6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)	59
6.6 Matriz de Decisión Estratégica	59
6.7. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE).....	62

6.8 Matriz Rumelt	62
6.9 Matriz de Ética	62
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	64
6.11 Matriz de Estrategias Versus OLP	66
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	68
6.13 Conclusiones	68
Capítulo VII: Implementación Estratégica	70
7.1 Objetivos de Corto Plazo	70
7.2 Recursos Asignados a los OCP	74
7.3 Políticas de Cada Estrategia	76
7.4 Estructura de Paita	78
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	80
7.6 Recursos Humanos y Motivación	81
7.7 Gestión del Cambio	81
7.8. Conclusiones	82
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	83
8.1 Perspectivas de Control	83
8.1.1 Perspectiva Financiera	83
8.1.2 Perspectiva de cliente	84
8.1.3 Perspectiva de Procesos	84
8.1.4 Perspectiva de aprendizaje	85
8.1.5 Perspectiva social y medio ambiente	85
8.2 Tablero de Control Integrado	85
8.3 Conclusiones	85
Capítulo IX: Competitividad de Paita	88

9.1 Análisis Competitivo de Paita.....	88
9.1.1 Análisis del diamante de Porter de Paita	98
9.1.2 Identificación de las ventajas competitivas de Paita	106
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	108
10.1. Plan Estratégico Integral	108
10.2. Conclusiones	108
10.3. Recomendaciones.....	109
10.4. Futuro de Paita	110
Referencias.....	113



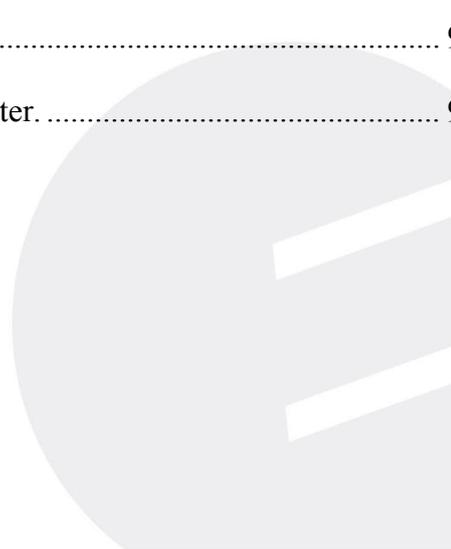
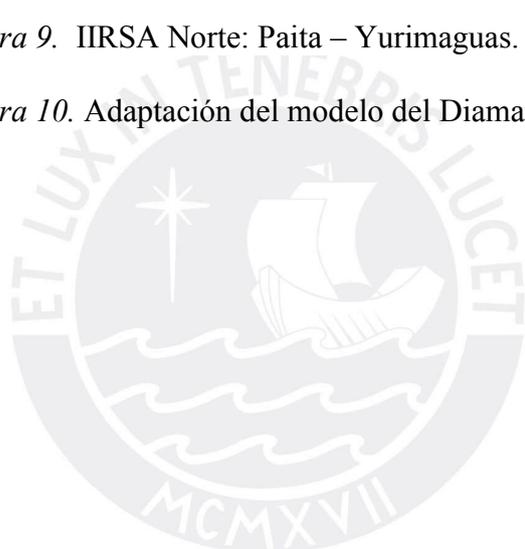
Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Población Total del Distrito de Paita</i>	2
Tabla 2	<i>Producto Bruto Interno Trimestral (Variación del Índice De Volumen Físico Respecto al Mismo Periodo del Año Anterior) Año Base 2007</i>	15
Tabla 3	<i>Perú: Producto Bruto Interno Total y por Habitante, 1994-2015. Valores a Precios Constantes de 2007</i>	16
Tabla 4	<i>Población del Distrito de Paita por Edad y Sexo</i>	18
Tabla 5	<i>Población en Situación de Pobreza Monetaria, según Ámbito Geográfico, 2009 – 2015 (Porcentaje Respecto del Total de Población de Cada Año)</i>	19
Tabla 6	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de Paita</i>	23
Tabla 7	<i>Matriz del Perfil Competitivo de Paita</i>	28
Tabla 8	<i>Matriz del Perfil Referencial de Paita</i>	28
Tabla 9	<i>Ejecución del presupuesto Modificado de la Municipalidad Provincial de Paita, 2017</i>	38
Tabla 10	<i>Matriz EFI de Paita</i>	42
Tabla 11	<i>Matriz del Interés Organizacional de Paita</i>	49
Tabla 12	<i>Matriz FODA de Paita</i>	53
Tabla 13	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) Calificación de Factores</i>	54
Tabla 14	<i>Matriz de Decisión para Paita</i>	60
Tabla 15	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico</i>	63
Tabla 16	<i>Matriz de Rumelt</i>	64
Tabla 17	<i>Matriz de Ética</i>	65
Tabla 18	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo</i>	67
Tabla 19	<i>Matriz de las Posibilidades de los Competidores</i>	69

Tabla 20	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Largo Plazo</i>	75
Tabla 21	<i>Tablero de Control Integrado</i>	86
Tabla 22	<i>Ingreso Presupuestal para el Distrito de Paita – 19 de Setiembre de 2017</i>	89
Tabla 23	<i>Competitividad de Paita, Pilar Gobierno</i>	90
Tabla 24	<i>Competitividad de Paita, Pilar Económico</i>	91
Tabla 25	<i>Población de Seis y Más Años de Edad, por Grandes Grupos de Edad, según Departamento, Provincia y Distrito, Área Urbana y Rural, Sexo y Condición de Actividad Económica</i>	92
Tabla 26	<i>Población Total, por Área Urbana y Rural, y Sexo, Según Departamento, Provincia, Distrito y Edades Simples</i>	92
Tabla 27	<i>Disponibilidad de Alumbrado Eléctrico por Red Pública según Viviendas Particulares y Ocupantes Presentes del Distrito de Paita</i>	93
Tabla 28	<i>Total de Hogares en Viviendas Particulares con Ocupantes Presentes, por Variedad de Servicio que Posee el Hogar</i>	95
Tabla 29	<i>Competitividad de Paita, Pilar Infraestructura</i>	96
Tabla 30	<i>Competitividad de Paita, Pilar Personas</i>	97
Tabla 31	<i>Competitividad de Paita, Pilar Empresas</i>	98
Tabla 32	<i>PEA de Paita</i>	101
Tabla 33	<i>Nivel de Educación, Distrito de Paita</i>	101
Tabla 34	<i>Plan Estratégico Integral</i>	112

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	ix
<i>Figura 1.</i> Mapa de Paita.....	1
<i>Figura 2.</i> Organigrama de la Municipalidad de Paita.....	33
<i>Figura 3.</i> Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA).	55
<i>Figura 4.</i> Matriz BCG para Paita.....	57
<i>Figura 5.</i> Matriz IE de Paita.	58
<i>Figura 6.</i> Matriz GE del Distrito de Paita.....	59
<i>Figura 7.</i> Organigrama propuesto para la Municipalidad de Paita.....	79
<i>Figura 8.</i> Tráfico de Unidades Anuales Totales – Puerto Paita.	91
<i>Figura 9.</i> IIRSA Norte: Paita – Yurimaguas.	94
<i>Figura 10.</i> Adaptación del modelo del Diamante de Porter.....	99



El Proceso Estratégico: una Visión General

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

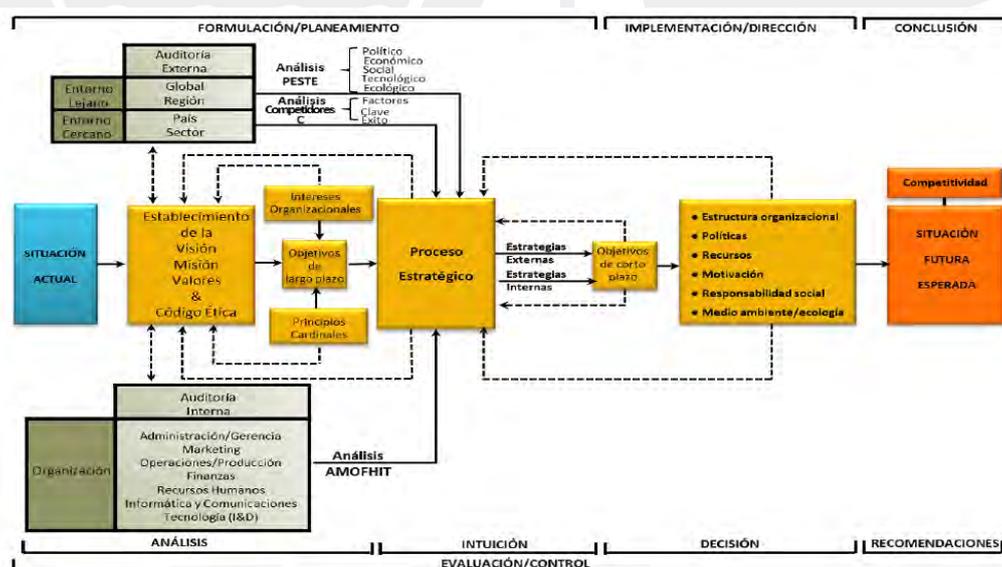


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

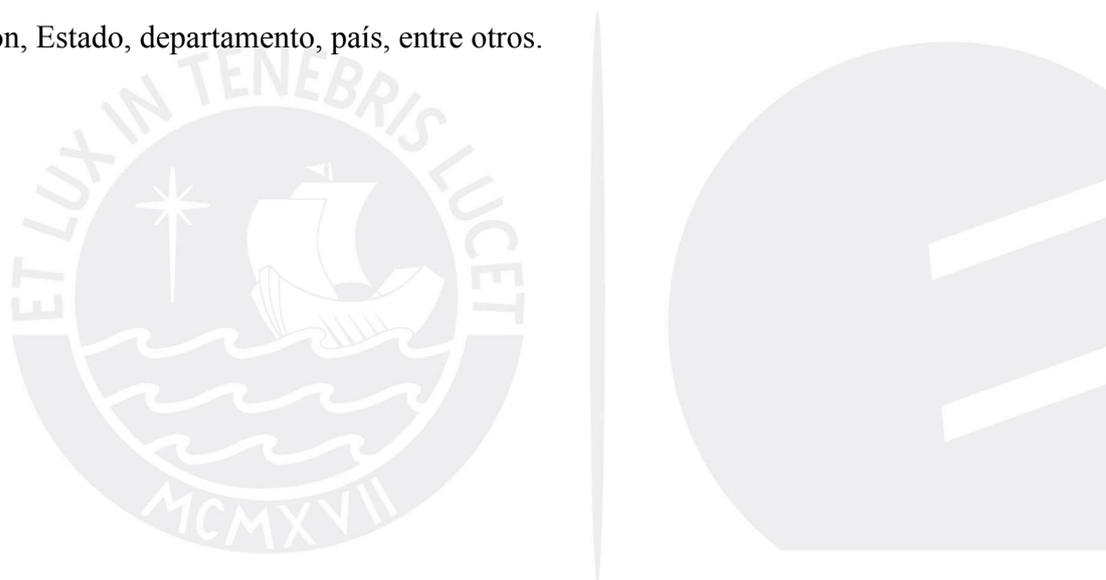
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

Capítulo I: Situación General Del Sector

1.1 Situación Actual

El distrito de Paita se encuentra en la Zona Norte del Perú. Este es uno de los siete distritos de la Provincia de Paita, Región Piura. Además, es la capital de la provincia y se ubica frente al mar de Grau, a 57 km de la ciudad de Piura, y a 1,038 km de la ciudad de Lima. Está localizado a 36 msnm en el litoral costero, cuyas coordenadas geográficas son: 05°05'18" de latitud sur y 81°06'59" de longitud oeste, siendo sus límites los siguientes (Municipalidad Provincial de Paita, 2014) (ver Figura 1):



Figura 1. Mapa de Paita.

Tomado de “Imágenes, planos, mapas, paisajes,” por Vergara Cobián, S., 2011 (<http://imagenesplanosmapaspaisajes.blogspot.pe/search?updated-max=2011-02-02T04:14:00-08:00&max-results=5&reverse-paginate=true&start=5&by-date=false>).

- Por el Norte: con el Distrito de Colán
- Por el Sur: con la Provincia de Sechura
- Por el Este: con el Distrito de La Huaca
- Por el Oeste: con el Océano Pacífico

El distrito tiene una población de 72,522 habitantes (INEI, 2007a) y una superficie de 762.76 km² que representa el 43% de la superficie de la provincia de Paita, la densidad

poblacional es de 112.43 km² por habitante, su territorio se extiende a lo largo y ancho de la costa peruana. De este, el 100% de su superficie es área urbana. La creación política del distrito fue el 30 de marzo de 1861, cuando se creó la Provincia de Paita (Municipalidad Provincial de Paita, 2014). Respecto a sus habitantes, para el año 2007, existió un 49.6% de hombres ante un 50.4% de mujeres en el distrito (INEI, 2007a), teniendo una composición de edades en la que el grupo de 0 a 14 años es el equivalente al 34.6%, de 15 a 64 años representa el 61.8% de la población total y hay un 3.6% de vecinos de más de 65 años (ver Tabla 1). Todo esto daba una edad promedio de 32 años. Por otra parte, la Población Económicamente Activa ocupadas está por el 92.8% lo que implica un bajo porcentaje de desempleo dentro del distrito (Municipalidad Provincial de Paita, 2014).

Tabla 1

Población Total del Distrito de Paita

Distrito de Paita	Total	De 0 a 14 años	De 15 a 64 años	De 65 a más años
Distrito Paita	72,522	25105	44802	2615
Hombres	35,944	12640	21984	1320
Mujeres	36,578	12465	22818	1295
Vivienda particulares	71,968	25074	44286	2608
Hombres	35,512	12623	21575	1314
Mujeres	36,456	12442	22720	1294
Viviendas colectivas	432	25	400	7
Hombres	326	12	308	6
Mujeres	106	13	92	1
Otro tipo	122	6	116	
Hombres	106	5	101	
Mujeres	16	1	15	

Nota. Tomado de “Cuadro N°1: Población total, por área urbana y rural, y sexo, según departamento, provincia, distrito y edades simples,” por Instituto Nacional de Estadística e informática INEI, 2007a. (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>)

Del total de la población, 46 mil 702 estaban en edad para realizar actividades productivas, según lo establecido por las leyes laborales peruana y conformaban la Población en Edad de Trabajar (PET), que en términos relativos representaba el 65% de la población

total del distrito, es decir, de cada 100 personas 65 se encuentran en esta condición. Las personas que conforman la PET pueden estar ocupadas, desocupadas o inactivas.

La tasa de alfabetismo ascendía al 97%, y los años de educación de la población de 25 años a más 8.94 años que lo ubica como distrito en el puesto 319 a nivel nacional (IDH, 2012). El ingreso per cápita mensual se calculó en S/ 840.4 lo que lo ubicó en el 118 distrito del país en ingresos de sus habitantes; además, ocupó el puesto 164 a nivel nacional en cuanto a desarrollo humano con un índice de 0.5329. Por estas consideraciones, se puede señalar que el distrito de Paita, tiene aún muchas carencias y dificultades para un óptimo desarrollo.

Paita se ubica en la Zona Litoral Marítima, conjuntamente con Sechura y Talara, zonas que concilian actividades como la minería no metálica, hidrocarburos, gas, pesca, maricultura, entre otros (Zonificación Ecológica Económica de la Región Piura, 2014). Con ello, Paita se convierte en el principal puerto para la zona norte del país, el segundo a nivel nacional y el quinto a nivel latinoamericano, para la importación y exportación en contenedores y carga en general incluyendo exportación de verduras y frutas frescas en contenedores refrigerados y productos de la pesca. La provincia de Paita se encuentra integrada al Espacio Económico Paita-Talara-Sullana, provincias que están ligadas, entre otras, a la actividad extractiva e industrial del litoral, sobre todo a las pesqueras (extracción, congelados, harina, aceite y conservas de pescado), la misma que se desarrolla con mayor intensidad en el distrito de Paita. Asimismo, Paita concentra el flujo marítimo al exterior, no solamente del departamento sino de la costa norte, dada su relación hasta Yurimaguas e Iquitos. Se identificó a la pesca como uno de los sectores económicos más importantes del distrito de Paita, así como la manufactura y el turismo (Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Paita 2013-2016).

Otras actividades importantes del distrito lo constituyen el transporte, el comercio,

servicios, turismo, entre otros. El sistema de transporte siendo una actividad que sirve para trasladar la producción local a los mercados locales, distritales, regionales, nacionales e internacionales, así como garantizar la accesibilidad y transitabilidad de cualquier tipo de vehículo en condiciones de eficiencia y seguridad, ha permitido que las empresas en Paita mejoren su flota de vehículos. También se brindan servicios portuarios generales prestados por la Autoridad Portuaria Nacional, por otra parte, el servicio aduanero es prestado por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT].

El distrito de Paita cuenta con importantes atracciones turísticas naturales, así como de tipo arqueológico y cultural, por lo que la actividad turística puede constituirse en una alternativa de desarrollo local, brindando un beneficio directo a las localidades poseedoras de este recurso. El distrito capital cuenta con un conjunto de hoteles, hoteles y hospedajes, de diversas categorías así como de restaurantes y cafeterías o snack; sin embargo, no existen operadores turísticos en la ciudad. Entre los principales atractivos turísticos se tiene: bahía de Paita, Caleta La Islilla, Isla Foca, Basílica de la Virgen de las Mercedes, Iglesia La Merced de Paita, la Casa de Manuelita Sáenz, La Casona (ex aduana de Paita), entre otros, por otra parte destacan sus hermosas playas que tiene en su litoral: Yacila, Colán, Cangrejos, Punta Gaviotas, El Toril, etc. (Municipalidad Provincial de Paita, 2014).

1.2 Conclusiones

Paita tiene una superficie de 762.76 km², con una población de 72,522 habitantes y una densidad poblacional de 95 personas por km². Paita es considerada como eje del desarrollo de Piura ya que concentra diversas actividades, destacando la industria pesquera, agroindustrial, manufacturera, química y otras actividades (Municipalidad Provincial de Paita, 2014).

Uno de los recursos más importantes con los que cuenta Paita es el recurso marítimo, y cuenta, por ello, con uno de los puertos más importantes del litoral peruano, habiéndose

calificado como de categoría mayor, permitiendo el desarrollo de todo un sector pesquero que dinamiza fuertemente la economía local y se constituye en un sector que absorbe importante mano de obra de toda la provincia e incluso de la región Piura. Además, Paita concentra el flujo marítimo al exterior, no solamente del departamento sino de la costa norte, dada su relación hasta Yurimaguas e Iquitos. Sin embargo, estos recursos no están siendo debidamente aprovechados y se pierden oportunidades económicas debido a que los mercados internacionales cada vez son más exigentes en cuanto a las normas de sanidad y cuidado ambiental, por lo que se necesita de Estudios de Impacto Ambiental [EIA] y Programas de Adecuación al Medio Ambiente [PAMA], los cuales resultan de gran importancia para garantizar una actividad limpia acorde a los estándares internacionales.



Capítulo II: Visión, Misión Valores y Código de Ética

2.1. Antecedentes

Para pensar estratégicamente, las organizaciones deben elaborar una visión bien definida, que enmarque la situación actual y futura de la organización; es decir, lo que se desea lograr en el largo plazo. Al revisar y analizar la visión de la municipalidad de Paita para ver si cumple con las características que debe contener la visión (D'Alessio, 2013) se observó que no es simple y clara y no expresa sentido de urgencia. Por otro lado, la misión debe establecer claramente cuál es la misión de la Municipalidad de Paita, y ambas misión y visión deben de estar alineadas; además, en este capítulo se presentan los valores y códigos de ética que rigen en la municipalidad de Paita.

2.2. Visión

Una visión de acuerdo con D'Alessio (2013), “implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como el estado actual y futuro de la organización bajo análisis” (p.54). La visión actual que tiene el distrito de Paita según su portal institucional es la siguiente:

“Al 2021, Paita es una provincia ordenada, limpia, segura, moderna, integrada y productiva; con educación y salud de calidad. Cuenta con infraestructura básica de saneamiento y energía que garantizan el bienestar y dignidad de la población. Paita Provincia tiene como pilar fundamental la persona, con valores, identidad y conciencia ciudadana, con igualdad de oportunidades, inclusión social y equidad de género. Cuenta con un gobierno local provincial democrático, participativo y transparente. Está totalmente articulada con vías de comunicación adecuadas al interior de sus distritos, y a nivel nacional e internacional. Tiene un desarrollo sostenible, armónico e integral”.

Teniendo en consideración lo mencionado por D'Alessio (2013), una visión debe de cumplir con siete características: (a) Simple, clara y comprensible;(b) ambiciosa convincente

y realista ;(c) definida en un horizonte de tiempo que permita cambios: (d) proyectada a un alcance geográfico; (e) conocida por todos; (f) expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; y (g) una idea clara y desarrollada sobre adónde desea ir la organización. Al fundamentar la visión de la municipalidad de Paita basándose en las siete características, es posible afirmar que la misma no cumple con varias características; además, es muy desordenada, no permite expresar un sentido de urgencia y, adicional a ello, es poco convincente y realista. Se propone, después del análisis, la siguiente visión: Para el 2030 Paita será una ciudad competitiva para el desarrollo de la pesca, habiendo logrado ser el segundo puerto más importante del litoral peruano; mediante el fortalecimiento de pilares fundamentales de seguridad, salud, educación, infraestructura y políticas de protección al medio ambiente; además, por su ubicación geográfica ser reconocida por la experiencia inolvidable de los servicios turísticos.

2.3. Misión

Conforme a lo publicado por el portal institucional de la municipalidad de Paita, el distrito presenta la siguiente misión: Brindar la adecuada prestación de los servicios públicos y el desarrollo local, con participación plena y organizada de la comunidad, que se constituyen en los actores sociales que intervienen, apoyan, coordinan y fiscalizan la gestión municipal.

De acuerdo a lo expresado por D`Alessio (2013) “la misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en síntesis, debe de especificar los mercados y productos con los que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades, y competencias” (p. 58). Además, D`Alessio estableció que para evaluar una misión se debe de cumplir y poseer las siguientes características: (a) definir lo que es la organización;(b) definir como aspira servir a la comunidad vinculada;(c) ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento

creativo;(d) diferenciar a la organización de todas las demás;(e) servir de marco para evaluar las actividades en curso;(f) ser expresada con claridad para ser entendida por todos y (g) generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.(D' Alessio, 2013).

Al realizar una evaluación de las características fundamentales, es probable afirmar que la misión de la municipalidad de Paita no cumple con las características mencionadas. Por lo tanto, se plantea la siguiente misión: Gestionar, integrar y fiscalizar la gestión municipal de las actividades que generen bienestar y seguridad a sus habitantes, fomentar el fortalecimiento de la inversión en la actividad económica de la industria pesquera. Por lo tanto, que sean sostenibles en la protección del medio ambiente, con la participación plena y organizada de la comunidad, al brindar una adecuada prestación de servicios públicos y desarrollo local, asegurando el uso eficiente y eficaz de los recursos.

2.4. Valores

De acuerdo a lo referido por D' Alessio (2013), “Los valores en la organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones” (p.61). Bajo este concepto se enmarca los patrones para el comportamiento y desarrollo de actividades de la municipalidad de Paita, los mismos que se regirán por la siguiente lista de valores:

1. Compromiso: se asume el compromiso de continuar con el máximo esfuerzo por la consecución de las metas en busca del logro del bienestar de la población.
2. Honradez, honestidad e integridad: Reducida a su esencia son cualidades que deben de tener las personas en lo laboral y personal, estos valores deben de prevalecer en el ejercicio de una función pública y en la administración de los recursos públicos.
3. Responsabilidad: Los parámetros y normas se cumplen, actuando con la firme

disposición de asumir las consecuencias de las propias decisiones y respondiendo a ellas, con el cumplimiento de sus funciones asignadas de forma cabal.

4. Competencias: El personal debe contar con todas las capacidades necesarias para brindar a la ciudadanía servicios y orientación de calidad.

2.5. Código de Ética

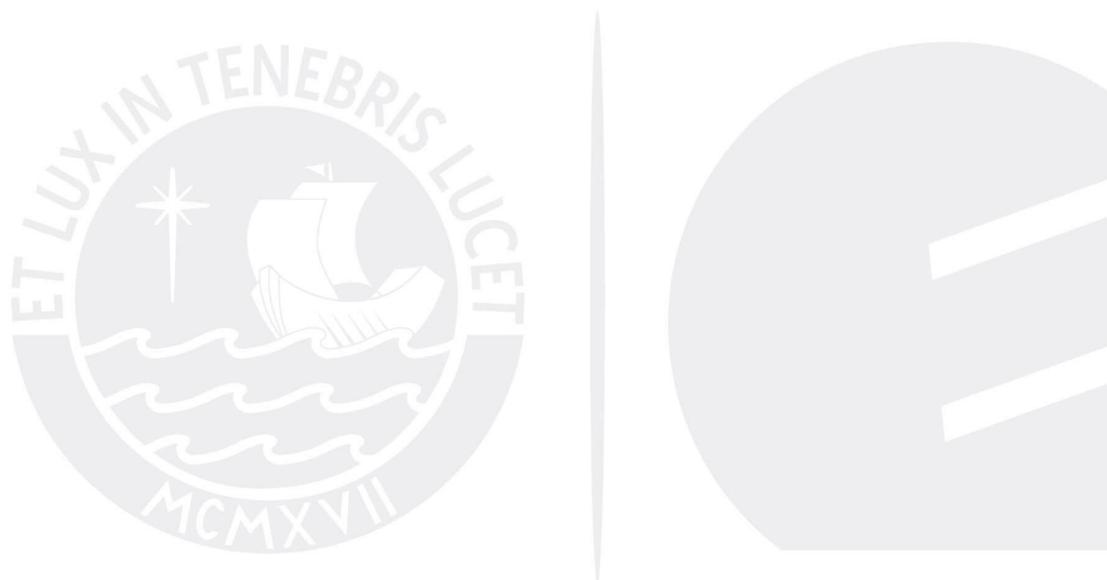
Según Jones (2008), la ética organizacional comprende “los valores, creencias y reglas morales que determinan la manera apropiada en que las partes interesadas en la organización deben conducirse entre sí y con el ambiente de la organización” (p.189). De la misma manera, D’Alessio expuso que el código de ética afirma los valores de la organización, establece el consenso mínimo sobre lo ético, y enfatiza los principios de la organización. Este código debe de establecer las conductas deseadas y las que no lo son, así como hacer explícito los deberes y derechos (D’Alessio, 2013, p.64). Teniendo en consideración lo expresado por ambos autores bajo este orden de ideas se plantean los lineamientos en el desempeño de sus funciones y el compromiso que se asume con los usuarios y vecinos del distrito de Paita.

1. Realizar sus actividades dentro del marco de la confianza con la administración de los recursos.
2. Promover una gestión transparente
3. Promover la participación ciudadana mediante la comunicación transparente y abierta.
4. Velar por el cumplimiento de la ley.
5. Compromiso total por la seguridad ciudadana.
6. Evitar que los intereses personales entren en conflicto con los intereses municipales.
7. Ofrecer a todos los ciudadanos un trato justo, cordial, y equitativo orientado

siempre al bien común para la ciudadanía.

2.6. Conclusiones

Se ha propuesto una nueva visión y misión para el distrito de Paita aplicando los nueve criterios para evaluar la misión y visión; de la misma manera, con el código de ética y valores se han establecido cuatro valores y un código de ética para ser cumplido por todos los trabajadores de la municipalidad distrital de Paita y los mismos deben estar al alcance de todos los involucrados para su cumplimiento y aplicación.



Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo, se lleva a cabo el análisis integral de los factores externos del Distrito de Paita. Cabe señalar que, a fin de llevar cabo el análisis señalado, se utilizan las metodologías del análisis tridimensional desarrollada por Hartman (D'Alessio, 2013), el análisis de la competitividad nacional (Porter, 2009) y el análisis PESTE. Asimismo, es importante resaltar que los resultados de estos análisis son las bases para la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la matriz del perfil competitivo (MPC).

3.1 Análisis del Entorno PESTE

Según D'Alessio (2013) “los factores externos claves se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas, conocido como análisis PESTEC = PESTE + C” (p. 107). La evaluación de los factores externos coadyuva a tomar acciones preventivas y correctivas a fin de minimizar los efectos negativos del entorno sobre Paita. Cabe señalar que el análisis PESTE es para un momento determinado, ya que refleja las circunstancias del entorno en un periodo de tiempo definido.

3.1.1 Político

El Estado peruano está organizado en tres poderes independientes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y (c) el Poder Judicial. El Poder Ejecutivo se compone del presidente de la República, quien desarrolla funciones de jefe de Estado y simboliza los intereses nacionales, así como por los ministerios de Estado. El Poder Legislativo es el Congreso de la República, el cual está compuesto por 130 congresistas elegidos por sufragio popular (Portal del Estado Peruano, 2012).

Asimismo, cabe indicar que el Poder Judicial tiene como misión administrar Justicia a través de sus órganos jurisdiccionales, con arreglo a la Constitución y a las leyes, garantizando la seguridad jurídica y la tutela jurisdiccional (Poder Judicial, 2009). Es

importante destacar que el Perú es un país democrático que desde más de 30 años no ha afrontado una dictadura, lo cual se demuestra con la independencia de los poderes del Estado; en especial con el Poder Judicial, siempre ha demostrado autonomía en sus decisiones, sin importar el partido político que se encuentre en el gobierno de turno. Esta autonomía del poder judicial permite mantener estabilidad jurídica y generar confianza a los ciudadanos.

El organismo encargado de verificar la constitución y funcionamiento de los partidos políticos es la Oficina Nacional de Procesos Electorales [ONPE]; asimismo, es el único registro gubernamental de partidos políticos y es el ente encargado de organizar los procesos electorales (ONPE, 2017). Los partidos más representativos en el Perú en las últimas elecciones fueron: (a) Peruanos por el Kambio, (b) Fuerza Popular, (c) Frente Amplio por justicia, vida y libertad y (d) Acción Popular, cabe señalar que estas agrupaciones previamente mencionadas conforman las preferencias de más del 86.61% del electorado nacional, después de una disputada segunda vuelta entre las agrupaciones de Fuerza Popular y Peruanos por el Kambio, Pedro Pablo Kuczynski de Peruanos por el Kambio resultó el nuevo presidente del Perú con unos ajustados resultados que le dieron a la agrupación de Peruanos Por el Kambio 50.12% de los votos y a Fuerza Popular de Keiko Fujimori un 49.88% (ONPE, 2016a). Sin embargo, es preciso indicar que en lo que corresponde al poder legislativo, el partido de Fuerza Popular tiene mayoría parlamentaria contando con 68 integrantes de un total de 130, mientras el partido oficialista cuenta solo con 20 congresistas seguido del partido Frente amplio con 20 curules. Actualmente, la estabilidad política en torno a las municipalidades de la región norte sobretodo se ha visto afectada dado los cuestionamientos sobre la gestión que realizan frente a prevención dado los efectos causados por el fenómeno climatológico del niño costero que ha puesto en evidencia temas de corrupción y casi nula gestión en prevención ante desastres naturales. En cuanto al distrito de Paita, es preciso indicar que el actual alcalde es el señor Luis Reymundo Dioses Guzmán del

partido democrático Somos Perú quien se hizo de la alcaldía en las elecciones municipales del 2014 con un 27,42% de votos válidos (ONPE, 2014).

En lo relacionado al nivel de aprobación del presidente Pedro Pablo Kuczynski durante siete meses y hasta marzo del 2017 presentó sucesivas caídas por parte de la población llegando a niveles de 35%, es en abril que logro remontar a un 45% en un solo mes en el que precisamente el gobierno ha tenido que atender la emergencia presentada por las lluvias, inundaciones y huaycos presentadas con mayor intensidad en el norte del país. La desaprobación de la gestión gubernamental suele ser siempre a raíz del tema de la corrupción de los funcionarios de gobierno; en ese mismo sentido, de acuerdo con el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) 2016, establecido por Transparency International, el Perú obtuvo un IPC de 35 puntos, lo que denota un descenso respecto al año anterior que obtuvo 36 puntos, esto significa que la población peruana perciben un incremento de la corrupción en el sector público (Transparency International, 2008).

De otro lado, es importante mencionar que la naturaleza, potestades y demás elementos en torno al funcionamiento y origen de las municipalidades se norman en primera instancia en la Constitución Política del Estado; en esta, se detallan aspectos trascendentales en relación a esta instancia de gobierno. Cabe señalar que el capítulo de la constitución donde se aborda el tema de las municipalidades fue modificado por la Ley 27680 publicada el 7 de marzo de 2002 (Portal del Estado Peruano, 2012). Ahora bien, a un mayor nivel de detalle las municipalidades son reguladas a través de la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, la misma que ha sido modificada por las leyes 28268, 28437 y 28458 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2012) . El principal organismo de control de las entidades gubernamentales es la Contraloría General de la República, el cual es una institución que entre sus competencias, según el artículo 82° de la Constitución, está la de supervisar la legalidad de la ejecución del presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y

de los actos de las instituciones sujetas a control (Constitución Política del Perú, 1993). El presupuesto de Paita se encuentra bajo los 19 lineamientos enmarcados dentro de las normas legales emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas para todas las municipalidades.

3.1.2 Económico

En referencia al análisis económico, es preciso señalar que Paita se caracteriza por mantener una importante actividad portuaria, dentro del distrito se ubica el tercer puerto más importante del país después del Callao y Matarani, contando con una moderna infraestructura, destacando un gran muelle y patio para contenedores, acompañados de dos grúas pórtico de muelle y cuatro de patio. La pesca juega un rol importante dado que la actividad va más allá de la solo extracción y comercio de pescado fresco, el recurso hidrobiológico es procesado y exportado, dentro del distrito existen fábricas, así como toda la cadena logística característica de un puerto. Asimismo, este distrito al ostentar un amplio territorio marítimo cuenta con la posibilidad de explotar su ventaja geoestratégica en pro de convertirlo en un centro turístico y de atracción de inversiones para el desarrollo de diversos proyectos.

En cuanto al Producto Bruto Interno [PBI], se puede apreciar la variación porcentual de cada uno de los trimestres del año 2016 ha sido positiva en relación con cada uno de los trimestres del año 2015, lo cual demuestra que el país viene manteniendo un incremento en la producción económica sostenible, el crecimiento del año 2016 fue de 3.9, superior al 2015 que fue de 3.3%, lo cual muestra una recuperación después de un año de desaceleración de la economía peruana. Ahora bien, si se mira más al detalle el PBI por actividades económicas el crecimiento del Producto Bruto Interno de 3.0% en el cuarto trimestre del año 2016, se explica por la favorable evolución de las actividades extractivas (8.8%), incidiendo la extracción de petróleo, gas y minerales (10.6%) y pesca (27.4%); asimismo, en el aumento de los servicios (3.0%) destacaron las Telecomunicaciones y otros servicios de información

(7.3%), Electricidad, gas y agua (5.3%), Transportes, almacenamiento, correo y mensajería (3,2%) y Administración pública y defensa (4.2%). Contrariamente, las actividades de transformación disminuyeron en -1.7%, debido a la caída de la Construcción (-9.2%) a pesar de la evolución favorable de la manufactura (2.0%) (INEI, 2016a) (ver Tabla 2).

Tabla 2

Producto Bruto Interno Trimestral (Variación del Índice De Volumen Físico Respecto al Mismo Periodo del Año Anterior) Año Base 2007

Oferta y Demanda Global	2015/2014					2016/2015				
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año
Producto Bruto interno	2,0	3,2	3,2	4,6	3,3	4,3	3,7	4,5	3,0	3,9
Extractivas	3,5	6,9	8,0	11,9	7,6	11,5	12,6	12,9	8,8	11,5
Transformación	-5,2	-2,4	-4,1	-0,6	-3,0	-1,4	-5,3	0,1	-1,7	-2,1
Servicios	4,9	4,9	4,8	5,0	4,9	4,7	4,2	3,6	3,0	3,9
Importaciones	-1,4	-2,4	0,6	-0,2	-0,8	-0,3	-2,9	1,8	2,3	0,3
<u>Oferta y Demanda Global</u>	1,2	1,9	2,6	3,6	2,4	3,4	2,3	3,9	2,9	3,1
Demanda Interna	2,1	2,6	2,9	2,5	2,5	3,0	-0,6	0,6	0,5	0,9
Consumo Fina Privado	3,0	3,4	3,6	3,6	3,4	3,8	2,9	4,1	3,1	3,5
Consumo de Gobierno	3,2	7,0	5,1	7,5	5,8	12,8	9,7	2,3	-3,1	4,9
Formación Bruta de Capital	-0,4	-0,6	0,3	-2,4	-0,8	-2,9	-12,7	-8,7	-3,8	-7,1
Formación Bruta de Capital Fijo	-7,1	-8,7	-6,4	-3,6	-6,4	-2,3	-3,7	-4,3	-6,1	-4,2
Público	-21,9	2,1	-9,7	4,7	-5,7	30,3	3,9	2,2	-14,6	3,1
Privado	-3,1	-11,9	-5,4	-6,0	-6,6	-9,3	-6,3	-6,1	-3,5	-6,3
Exportaciones	-2,4	-1,2	1,4	8,3	1,6	5,0	15,8	18,1	12,3	12,9

Nota: Tomado de “Informe técnico N°01: Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2016,” por Instituto Nacional de Estadística e informática, 2016a (http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF).

El Perú, luego de tener 10 años de años de crecimiento económico, a partir del 2011 mostró una desaceleración económica que tuvo su crecimiento más bajo en el 2014 con un 2.2% y es a partir de ahí que empieza a recuperarse. En cuanto a los pronósticos económicos para el presente año, a inicios de año las perspectivas se presentaban favorables para un crecimiento del 3.5% en 2017 (“BBVA Research reduce previsión de crecimiento de 4.1% a 3.5%,” 2017). Sin embargo, esta misma fuente indica que la proyección de crecimiento para

el 2017 ha bajado de 3.5% a 2.5% entre los factores que sustentan señalan las anomalías climatológicas que se presentaron y prolongaron, lo que generó que los proyectos de construcción de infraestructura se retrasaran y la confianza del sector empresarial cayó en el tramo pesimista (ver Tabla 3).

Tabla 3

Perú: Producto Bruto Interno Total y por Habitante, 1994-2016

Año	Producto Bruto Interno		Población	Producto Bruto Interno por habitante	
	Millones de soles	Tasas Anuales de Crecimiento		Soles	Tasas Anuales de Crecimiento
1994	182.044	12,3	23.501.974	7.746	10,3
1995	195.536	7,4	23.926.300	8.172	5,5
1996	201.009	2,8	24.348.132	8.256	1,0
1997	214.028	6,5	24.767.794	8.641	4,7
1998	213.190	-0,4	25.182.269	8.466	-2,0
1999	216.377	1,5	25.588.546	8.456	-0,1
2000	222.207	2,7	25.983.588	8.552	1,1
2001	223.580	0,6	26.366.533	8.480	-0,8
2002	235.773	5,5	26.739.379	8.817	4,0
2003	245.593	4,2	27.103.457	9.061	2,8
2004	257.770	5	27.460.073	9.387	3,6
2005	273.971	6,3	27.810.540	9.851	4,9
2006	294.598	7,5	28.151.443	10.465	6,2
2007	319.693	8,5	28.481.901	11.224	7,3
2008	348.870	9,1	28.807.034	12.111	7,9
2009	352.693	1,1	29.132.013	12.107	-
2010	382.081	8,3	29.461.933	12.969	7,1
2011	406.256	6,3	29.797.694	13.634	5,1
2012	431.199	6,1	30.135.875	14.308	4,9
2013P/	456.435	5,9	30.475.144	14.977	4,7
2014P/	467.181	2,4	30.814.175	15.161	1,2
2015E/E	482.370	3,3	31.151.643	15.485	2,1

Nota. Tomado de “Cuentas Nacionales Anuales,” por Instituto Nacional de Estadística e informática, 2016b (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

En lo que respecta a los tratados de cooperación económica, se señala que los más importantes son los Tratados de Libre Comercio que se han suscrito con distintos países. En

tal sentido, el Perú es parte de tratados de libre comercio (TLC) con los siguientes países: (a) EE.UU., (b) Singapur, (c) Canadá, (d) China, (e) los países de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA, por sus siglas en inglés) y (f) Tailandia (MINCETUR, 2017). Es necesario señalar que en los meses de febrero, marzo y parte de abril las lluvias, inundaciones y huaycos afectaron significativamente al país sobre todo en la región norte donde se encuentra ubicado Paita, de repetirse estas anomalías climatológicas repercutiría en una desaceleración del crecimiento económico de Paita.

3.1.3. Social

De acuerdo con el último censo poblacional realizado en el año 2007, la población del Perú aproximadamente es de 28'220,764 habitantes y la población de su capital, el departamento de Lima es de 7'665,222 habitantes. El 27.16% del total de la población nacional se encuentra concentrado en la capital. El crecimiento de la población promedio del año 2007 fue de 2%. En cuanto a las características de sexo, según el censo nacional del 2007, en el departamento de Lima, la población femenina representó el 51.2% frente a la población masculina que representa el 48.8% del total de la población (INEI, 2007i).

El departamento de Piura es de 1'676,315 habitantes, la población masculina representó el 49.82%, frente al 50.18% representada por la población femenina (INEI, 2008j). En el caso específico de Paita de un total de 72,522 de habitantes, la población masculina representa el 49.56% de la población total, mientras que la población femenina representa el 50.44%. (INEI, 2008d). Es importante mencionar que el 40.25% de la población de Paita se concentra entre los 10 y 29 años. Esto indica que la mayor parte de la población de Paita pertenece a un segmento joven (ver Tabla 4). En lo relacionado al desempleo, en el Perú al 2015 estuvo en un 4.4% (OIT, 2016). Asimismo, el nivel de la población en pobreza ha venido disminuyendo en casi 11 puntos porcentuales pasando de un 33.5% en el 2009 a un 22.73% en el 2014 (ver Tabla 5).

Tabla 4

Población del Distrito de Paita por Edad y Sexo

Departamento, Provincia, Distrito y Edades Simples	Población			Urbana			Rural		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Distrito PAITA	72.522	35.944	36.578	72.510	35.935	36.575	12	9	3
Menores de 1 año	1.839	924	915	1.839	924	915			
De 1 a 4 años	7.439	3.725	3.714	7.439	3.725	3.714			
De 5 a 9 años	7.776	3.909	3.867	7.774	3.907	3.867	2	2	
De 10 a 14 años	8.051	4.082	3.969	8.050	4.081	3.969	1	1	
De 15 a 19 años	7.604	3.726	3.878	7.604	3.726	3.878			
De 20 a 24 años	6.971	3.453	3.518	6.971	3.453	3.518			
De 25 a 29 años	6.565	3.105	3.460	6.563	3.104	3.459	2	1	1
De 30 a 34 años	5.869	2.870	2.999	5.869	2.870	2.999			
De 35 a 39 años	5.027	2.405	2.622	5.026	2.405	2.621	1		1
De 40 a 44 años	4.095	2.026	2.069	4.094	2.025	2.069	1	1	
De 45 a 49 años	3.217	1.569	1.648	3.217	1.569	1.648			
De 50 a 54 años	2.606	1.312	1.294	2.605	1.312	1.293	1		1
De 55 a 59 años	1.600	872	728	1.598	870	728	2	2	
De 60 a 64 años	1.248	646	602	1.247	645	602	1	1	
De 65 y más años	2.615	1.320	1.295	2.614	1.319	1.295	1	1	

Nota. Tomado de “Cuadro Estadístico N°1: Población total, por área urbana y rural, y sexo, según departamento, provincia, distrito y edades simples,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007b (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).

La inseguridad ciudadana es uno de los principales problemas que debe afrontar el gobierno a nivel país, a nivel de Paita la inseguridad ciudadana se constituye como el principal problema que afecta al distrito según el Plan Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana 2016 elaborado por la Municipalidad Provincial de Paita. A nivel de provincias, el ranking de victimización lo preside Sullana con el 50.5%, Paita ocupa el segundo lugar con el 43.5%, Talara el tercer lugar con el 33.7%, Piura el cuarto puesto con el 31.1%, Sechura el quinto puesto con el 27.8%, Morropón con el 18.8% ocupa el sexto lugar, Huancabamba con el 18.3% tiene el séptimo puesto y, finalmente, Ayabaca ocupa el octavo lugar con el 17.9%. Como se puede apreciar el mayor porcentaje de victimización se da en las provincias de Sullana y Paita, obedeciendo a que en dichas provincias se concentra el mayor desarrollo económico y por lo tanto se convierten en plaza atractivas para los actos delictivos (Municipalidad Provincial de Paita, 2014).

Tabla 5

Población en Situación de Pobreza Monetaria, según Ámbito Geográfico, 2009 – 2015
(Porcentaje Respecto del Total de Población de Cada Año)

Ámbito Geográfico	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Estimación	2015		CV (%)
								Intervalo de confianza al 95%		
								Inferior	Superior	
Total	33,5	30,77	27,82	25,81	23,91	22,73	21,77	20,92	22,6	2
Lima Metropolitana	16,1	15,8	15,6	14,5	12,8	11,8	11	9,5	12,6	7,3
Resto País	41,2	37,4	33,3	30,9	29	27,8	26,8	25,8	27,8	1,9

Nota. Tomado de “Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria, 2009 – 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016c (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf).

En relación a la educación, los resultados del Censo de Población del 2007 revelan que el nivel de educación de la población de 15 y más años de edad ha mejorado respecto al nivel registrado en 1993. Así, en el 2007, el 31.1% de la población de 15 y más años de edad ha logrado estudiar algún año de educación superior. La población con educación secundaria aumentó en 49.8% y la población con educación primaria en 2007 representaba el 23.2%.

Respecto al analfabetismo, los resultados del Censo del 2007 revelan que en el país existen 1'359, 558 personas de 15 y más años de edad que no saben leer ni escribir. En términos absolutos, la población analfabeta ha disminuido en 424,723 personas comparado con el nivel de analfabetismo de 1993 (INEI, 2008).

Los resultados del Censo del 2007 mostraron que el 98.6% de la población del país; es decir, 27'036,480 personas se encuentran inscritas en el Registro Civil y cuentan con una partida de nacimiento que las identifica y solo 277, 596 personas no tienen partida de nacimiento, lo que equivale al 1% de la población. Otro dato importante que reveló el Censo del 2007 es la existencia de dos religiones con mayor porcentaje de personas que la profesan, el 81.3% de la población censada de 12 y más años de edad profesa la religión Católica y el 12.5% profesa la religión Evangélica, el 3.3% profesan otras religiones, Asimismo, el 2.9% manifestó que no profesa ninguna religión (INEI 2008).

3.1.4 Tecnológico

El interés por la investigación y desarrollo tecnológico en el país no es relevante para las personas, instituciones educativas ni empresas. La situación tecnológica del país puede resumirse en los siguientes puntos: (a) la inversión en investigación y desarrollo en el Perú asciende al 0.15% del PBI, mientras que en Brasil es del 1% y en Chile es del 0.7%; y (b) el número de patentes registrado por cada 100 mil habitantes en el Perú es 0.2, mientras que en Brasil es 5.2 y en Chile es 2.8 (Butrón, Palomino, Reyna, 2013). Otro aspecto que señalaría la falta de interés por la investigación científica y tecnológica en el país es apreciado en la data del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONCYTEC], la misma que solo cuenta con información hasta el año 2004. Sobre esta escasa información se puede afirmar que solo un pequeño porcentaje de las megas empresas instaladas en el país se preocupa por desarrollar planes que involucren la investigación, la ciencia y la tecnología.

Tal como se puede apreciar, son pocas las empresas (cualquiera sea su tamaño) que

realizan actividades de ciencia y tecnología; en general, del total de empresas que realizan actividades de ciencia y tecnología [ACT], la mayoría de ellas se concentran en actividades de la industria de alimentos, bebidas y tabaco; minería; comercio; y petróleo y conexas. Las megas empresas el 18.6% de ellas están relacionadas con la actividad de la industria de alimentos, bebidas y tabaco; el 16.9% con la minería; el 13.6% con el petróleo, combustible y conexas; y el 10.2% con el comercio (Municipalidad Provincial de Paita, 2014).

3.1.5 Ecológico

El cuidado del medio ambiente se ha convertido en un tema relevante para el mundo en los últimos tiempos, el Perú ha tomado acciones sobre el particular y un primer paso fue la creación del Ministerio del Ambiente en mayo de 2008, a través del Decreto Legislativo N.º 1013. Esta entidad tiene por objeto ser el ente rector del sector ambiental nacional. En este aspecto, el tema del medio ambiente se encuentra normado en el país, es así que se cuenta con la ley 28611, Ley General del Ambiente, la misma que indica que el Estado tiene el rol de diseñar y aplicar las políticas, normas, instrumentos, incentivos y sanciones que sean necesarias para de esta forma garantizar el efectivo ejercicio y cumplimiento de los derechos, obligaciones y responsabilidades de carácter ambiental; en tal sentido, se presenta el siguiente listado con toda la regulación medioambiental por cada uno de los sectores económicos del país (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2011): (a) Ley Orgánica de Hidrocarburos - Ley 26221, (b) Ley 28054 – Ley de Promoción del Mercado de Biocombustible, (c) Título Quince del “Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería”, (d) Ley de Concesiones Eléctricas 25844, (e) Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística, (f) Decreto Supremo N.º 19-97-ITINCI que aprobó el Reglamento de Protección Ambiental para las Actividades Manufactureras, (g) D. L. N.º 1064 - Régimen Jurídico para el Aprovechamiento de las Tierras 40 de Uso Agrario, y (h) Directiva N.º 014-2007-DINECA-AEA – Directiva Nacional de Educación Ambiental 2007. Como se ha podido observar, existe una vasta legislación en

torno al tema ambiental; sin embargo, es necesario que las personas y las empresas tomen conciencia de la importancia del tema a fin de que toda esta legislación pueda tomar sentido (Butrón, Palomino, & Reyna, 2013). En lo referido al distrito de Paita las actividades informales como quema de carbón, así como la depredación indiscriminada de especies marinas y la alta actividad manufacturera suman a una elevada contaminación ambiental, la bahía de Paita fue declarada continuamente en emergencia por contaminación y poco o nada se ha hecho por dar solución a este latente problema.

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de análisis de factores externos de Paita está compuesta por ocho oportunidades y cinco amenazas identificadas del análisis PESTE. El valor resultante al realizar la ponderación respectiva fue de 1.52. El resultado indicó que Paita tiene una respuesta por debajo del promedio, lo cual indica que no se aprovechan las oportunidades ni se neutralizan las amenazas. En este sentido, en cuanto a oportunidades, se identificó, en primer lugar, la ubicación geoestratégica que le da una ventaja comparativa a Paita, seguido de la moderna infraestructura para su actividad portuaria siendo el tercer puerto más importante del país, teniendo potencial para pasar a ser el segundo en importancia desplazando a Matarani a un tercer lugar (ver Tabla 6).

Como tercera oportunidad, se identificó la firma de tratados comerciales entre Perú y otras naciones como Tailandia, Estados Unidos y China, lo cual implica un importante elemento, considerando las oportunidades de crecimientos en diferentes sectores de la economía. La estabilidad política y económica que tiene el país se tomó como una oportunidad se mantiene actualmente un clima de estabilidad y de continuidad en la política gubernamental, las empresas que pueden ver la firma de tratados como oportunidades son las formalmente establecidas y, además, las que logren una ventaja competitiva sobre las demás.

Para finalizar, con las oportunidades está la creciente tendencia mundial por el

Tabla 6

Matriz de Evaluación de Factores Externos de Paita

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<u>Oportunidades</u>				
1	Ubicación geoestratégica que generan una ventaja comparativa a Paita.	0,10	3	0,30
2	Nuevos regímenes tributarios que facilitan la formalización y sostenibilidad de empresas.	0,12	2	0,24
3	Acuerdos Comerciales con los principales mercados internacionales.	0,12	2	0,24
4	Demanda de recursos hidrobiológicos por parte de Estados Unidos, Noruega, y países de la Unión Europea y Asia.	0,06	1	0,06
5	Estabilidad política y económica del país.	0,08	1	0,08
6	Asignación de presupuesto ascendente a S/ 7,541 Millones en el proceso de reconstrucción de la región Piura, siendo Paita uno de sus distritos beneficiados.	0,06	1	0,06
7	Políticas y medidas gubernamentales que fomentan e incentivan la inversión privada en actividades económicas con alto impacto en la zona.	0,06	1	0,06
8	Áreas Disponibles para la inversión en infraestructura y desarrollo urbano e industrial.	0,10	1	0,10
Sub Total		0,70		1,14
<u>Amenazas</u>				
1	El incremento de la inseguridad ciudadana y corrupción, ahuyentan a los inversionistas nacionales y extranjeros.	0,08	2	0,16
2	Fenómenos climatológicos que afectan las principales actividades del distrito.	0,08	1	0,08
3	Elevados índices de contaminación Ambiental.	0,04	1	0,04
4	Bajo nivel educativo.	0,02	1	0,02
5	Las grandes inversiones extranjeras en el desarrollo portuario mayormente se concentran en el Callao.	0,08	1	0,08
Sub Total		0,30		0,38
Total		1,00		1,52

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por D'Alessio F., 2013.

consumo de productos saludables siendo los hidrobiológicos una opción a dicha tendencia, la oportunidad de mejorar la infraestructura de la ciudad con el proceso de reconstrucción después del fenómeno climatológico que vivió la región Piura así como el aprovechamiento del apoyo que viene impulsando el gobierno en pro de la formalización. En lo que respecta a las amenazas, se consideró el aumento en los índices delincuenciales en toda la región norte del país, ciudades como Trujillo, Chiclayo, Piura.

El aumento de los niveles delincuenciales en estos lugares hace que Paita se vea perjudicada tanto en percepción de seguridad como a la migración de personas que operan por fuera de la ley. El aumento de los niveles de contaminación en la ciudad de Piura fruto de la instalación y la operación de las industrias hace que los distritos de esta ciudad entre ellos Paita se pueda ver afectado como destino de inversión. Posteriormente, se identificó como amenaza el bajo nivel educativo que presenta el distrito que retrasaría el desarrollo del distrito y el tema de que siendo Callao el principal foco de las grandes inversiones podría detener un mayor crecimiento portuario en el distrito.

3.3 Paita y sus Competidores

El análisis de Paita se realiza de acuerdo con el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2009) en donde se tomaron en cuenta los factores de: (a) amenaza de nuevos aspirantes, (b) poder de negociación de compradores, (c) amenaza de productos o servicios sustitutos, (d) poder de negociación de los proveedores y (e) rivalidad entre competidores existentes. En lo relacionado a los gobiernos locales, los productos que se ofrecen son: (a) el establecimiento de la vivienda, (b) el establecimiento del local de negocio y (c) servicios municipales. Los compradores son los habitantes del distrito, así como las personas que poseen algún tipo de establecimiento en el mismo. Los competidores son los distritos que pertenecen a la región Piura.

Amenazas de nuevos aspirantes. El riesgo en un cambio en la distribución geopolítica

que lleve a una reorganización, eliminación o fusión de Paita con otro distrito o provincia es bajo, dado la ubicación geográfica de Paita dentro del departamento de Piura.

Poder de negociación de los compradores. Los compradores de Paita están compuestos tanto por personas como por empresas que se encuentran asentadas en el distrito, así como por las personas y empresas ubicadas fuera de Paita. En Piura, no se encuentran otros distritos que presenten una oferta de bienes y servicios similares a los que ofrece Paita. Cabe señalar que para el caso específico de los habitantes de Paita, su poder de negociación se ve incrementado en épocas de elecciones de gobierno local, ello se puede apreciar en la marcada distribución de la población por cada partido político en la que cada habitante tiene la posibilidad de elegir.

Amenaza de productos y servicios sustitutos. Los servicios y productos que brinda la Municipalidad no presentan sustitutos; aunque, los mismos productos y servicios se puedan encontrar en otros distritos sin embargo pueden ser adquiridos sólo por los mismos habitantes, más no por los habitantes de Paita.

Poder de negociación de los proveedores. Las instituciones públicas en donde está incluida la Municipalidad de Paita realiza las adquisiciones a través del Sistema Electrónico de Contratación del Estado [SEACE], según la normativa vigente, para que un proveedor mantenga relaciones comerciales con la Municipalidad de Paita, previamente debe de estar registrado y calificado por el Sistema Electrónico de Contratación del Estado [SEACE] en donde se elige la propuesta que ofrece el mayor beneficio con el menor costo monetario. Sin embargo, en casos en donde se requiera un producto con características específicas y difíciles de encontrar en el mercado, la ventaja la tendrá el proveedor (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2011).

Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes. Los gobiernos municipales deberán fomentar condiciones favorables para que las empresas que se asienten

en el distrito presenten ventajas competitivas que hagan que los inversionistas extranjeros opten por invertir en proyectos que permitan el desarrollo de sus actividades económicas. Centrándose en Paita, le interesa atraer inversiones portuarias; sin embargo, para esto, su principal competidor es Callao y Matarani, además de los otros puertos de menor envergadura del País. En tal sentido, se tiene que establecer las condiciones necesarias a fin que represente una atractiva propuesta para los inversionistas.

3.4 Matriz PC y Matriz PR

Al desarrollar la matriz del perfil de competitividad (PC), se consideró como competidores de Paita a Matarani y Callao, debido a la similar oferta comercial y actividades económicas más significativas, como es la portuaria, así como el acceso directo al mar. La matriz cuenta con nueve factores de éxito dentro de los cuales destaca el de Gestión Municipal por ser el referido a los aspectos internos de la Municipalidad de Paita como órgano de Gobierno Local. En cuanto al resto de factores, han sido considerados por ser aspectos vitales en la competitividad de los distritos. Luego de desarrollar la matriz PC, Paita obtuvo un puntaje de 2.20, el mismo que se encuentra por debajo de la calificación promedio de 2.50. El resultado obtenido por Paita lo coloca por debajo de Matarani con 2.90 y Callao con 3.20, lo cual no indica que sea peor distrito, pero sí brinda indicios sobre oportunidades de mejora en el distrito, sobre todo en el mantenimiento de las fortalezas y en el mejoramiento de las debilidades (ver Tabla 7).

La matriz de perfil referencial (MPR) proporciona criterios de comparación entre los distritos de Paita con los puertos de Guayaquil y Valparaíso. Las razones por las cuales se han elegido como puntos de referencia a estos distritos son: (a) Capacidad de atracción de inversión, (b) gestión municipal, y (c) producción de bienes y servicios. Luego de desarrollar la MPR, Paita obtuvo una calificación de 2.20 frente a Guayaquil y Valparaíso que tuvieron calificaciones promedios superiores de 3.45 y 3.75 respectivamente. Cabe indicar que

Guayaquil y Valparaíso son dos puertos de los más importantes en sus respectivos países, como son Ecuador y Chile (ver Tabla 8).

3.5 Conclusiones

El Perú tiene la ventaja comparativa de poseer una privilegiada y estratégica ubicación geográfica, se encuentra en la cuenca del Pacífico Sur, en el centro de América del Sur y del mundo, goza de un fácil acceso a los mercados del Sudeste Asiático y los Estados Unidos de Norteamérica. Paita cuenta con un Plan de Desarrollo Económico para los años 2014 – 2021. En los últimos años el Perú luego de varios años de mantener un crecimiento económico estable, presentó una desaceleración en los últimos cinco años, siendo el 2014 el año en que tuvo la menor tasa de crecimiento anual del PBI y ya para el 2015 y 2016 ha presentado una tendencia de crecimiento pero ya no a los niveles de la década anterior. La estabilidad política e independencia jurídica es lo que también lo hace atractivo para los inversionistas. El Perú es reconocido por su gastronomía y capacidad de emprendimientos de los peruanos. El crecimiento económico es una oportunidad para el país para destinar fondos para mejorar la calidad de vida y ofrecer oportunidades de mejoras laborales a sus pobladores.

Ante esta situación Paita, deberá aprovechar la estabilidad económica nacional para fomentar un mejor clima de negocios a fin de atraer mayores inversiones al distrito y la formalización de las empresas para que puedan aprovechar los tratados de libre comercio como también incrementar los ingresos del distrito por concepto de arbitrios y otros. Las actividades económicas que más aportan a la producción de Paita son la pesca y servicios. Sin embargo, no se está aprovechando en su totalidad el potencial turístico que tiene con sus playas y demás atractivos turísticos para desarrollar el sector turismo, estas actividades podrían ser de gran potencial para Paita.

La concentración de la población y la organización del gobierno peruano también se han caracterizado por enfocarse en una política centralista y atender básicamente a la capital

Tabla 7

Matriz del Perfil Competitivo de Paita

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Paita		Matarani		Callao	
			Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor
1 Gestión Municipal	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	
2 Seguridad Ciudadana	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	
3 Potencial Turístico	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	
4 Salud	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	
5 Educación	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	
6 Producción de bienes y prestación de servicios	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	
7 Fomento de la inversión nacional y extranjera	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	
8 Infraestructura	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80	
9 Servicios básicos	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	
Total	1.00		2.20		2.90		3.20	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio F., 2013.

Tabla 8

Matriz del Perfil Referencial de Paita

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Paita		Guayaquil		Valparaíso	
			Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor
1 Gestión Municipal	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	
2 Seguridad Ciudadana	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	
3 Potencial Turístico	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	
4 Salud	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	
5 Educación	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	
6 Producción de bienes y prestación de servicios	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
7 Fomento de la inversión nacional y extranjera	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	
8 Infraestructura	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80	
9 Servicios básicos	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	
Total	1.00		2.20		3.45		3.75	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio F., 2013.

dejando de lado las provincias y pueblos alejados. Sin lugar a dudas, este aspecto constituye una de las principales debilidades del país. Otra debilidad del Perú es la visión a corto plazo que presentan los gobernantes quienes deberían trabajar un plan nacional a largo plazo, independientemente al partido político al que pertenezcan; asimismo, la corrupción se constituye como el principal problema enquistado en el sector público y en las operaciones de este para con la empresa privada.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Este capítulo corresponde a la evaluación interna de la organización, siguiendo el modelo secuencial del proceso estratégico (D'Alessio, 2013). En tal sentido, se aborda lo referente a los aspectos internos de Paita, desde la perspectiva de gestión de cada uno de los ámbitos enmarcados en el proceso estratégico. Este análisis es enfocado tanto desde la función de la Municipalidad de Paita como ente autónomo, político, económico y administrativo, así como desde la perspectiva de Paita como distrito.

4.1.1 Administración y gerencia

Paita es una provincia con múltiples recursos, los que en su mayoría provienen del concepto de canon y del Fondo de Compensación Municipal [Foncomun], los mismos que deben estar destinados a la ejecución de obras de inversión en un tanto y al gasto corriente en otro tanto. El uso de estos fondos es planteado a través de un presupuesto, el mismo que es administrado desde la Municipalidad Provincial de Paita, siendo así que recae en la persona del alcalde la responsabilidad de la planificación, ejecución y control del mismo.

En la búsqueda de una mejor distribución de estos recursos, es que la Municipalidad de Paita propicia la creación del Concejo de Coordinación Local, cuya presidencia recae en el Alcalde de Paita, Prof. Reymundo Dioses Guzmán. Este Concejo se encarga de validar el proyecto de ordenanza municipal que regula la convocatoria para el presupuesto participativo por resultados para cada año. Partiendo de la participación de alcaldes distritales, funcionarios y sociedad civil organizada, se conforma el equipo técnico que tendrá a cargo todo el proceso que involucra el presupuesto participativo, antes de finalizar cada ejercicio, proyectando las ejecuciones del año siguiente.

Si bien estos espacios de concertación democrática generan espacios para que la sociedad civil y las autoridades distritales puedan participar a la asignación eficiente, eficaz y

transparente de los recursos del Estado en proyectos que vayan destinados a la mejora de las condiciones de vida de la población, son frecuentemente cuestionados por la población cuya percepción o posición política pueda ser diferente.

El Alcalde de Paita, Prof. Reymundo Dioses Guzmán, es el responsable de la gestión de administración de los recursos del distrito. Fue elegido en el pasado proceso electoral del año 2014, representando a la agrupación política Partido Democrático Somos Perú donde se impuso con un 27.42% sobre su competidor más cercano, el Sr. Justo Juárez Nima, del Partido Político Alianza Para el Progreso, que obtuvo un 25.16% de los votos válidos (ONPE, 2014).

Si bien a la fecha no se cuenta una métrica que permita estimar el nivel de aceptación o popularidad del Alcalde, la percepción casi generalizada en la población es positiva respecto a la gestión que viene realizando, tal es así que en los recientes eventos presentados durante las lluvias originadas por el Fenómeno del Niño Costero en el reciente verano, esto se pudo ver reflejado en la cercanía ofrecida por la Municipalidad a la población.

Acompañan a la gestión del alcalde un equipo de regidores, los mismos que han sido elegidos por voto popular y que en conjunto conforman el Concejo Municipal, de acuerdo al artículo 4° de la ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

La Municipalidad de Paita elige a 11 regidores, provenientes de diferentes partidos políticos, en su mayoría locales. Como una práctica acertada de distribución de funciones, estos regidores asumen responsabilidades diferenciadas en lo que respecta a cada uno de los ámbitos de interés o desarrollo de la comunidad. Para este caso, se considerarán las 11 comisiones formalizadas ante el Concejo.

Finalmente, y al margen de las responsabilidades propias de cada una de las comisiones, se encuentran las Gerencias y Jefaturas de cada una de las áreas administrativas y remuneradas de la Municipalidad de Paita, las mismas que se encargan de atender de manera

funcional y transversal los diferentes problemas vinculados al bienestar de la población de manera oportuna.

Luego de revisar la estructura orgánica de la Municipalidad de Paita, y habiendo tomado conocimiento de las herramientas de gestión y distribución de las responsabilidades y funciones, se observa que esta entidad no se rige por un modelo efectivo de gestión por procesos, sino por el contrario mantiene un modelo de gestión basado en la atención de tareas funcionalmente organizadas, donde no se aprecian parámetros que permitan medir la efectividad y calidad de cada uno de los componentes que forman la cadena de valor a ofrecer.

La planificación si bien está plasmada en documentos como el Presupuesto Participativo Anual, no necesariamente implica una revisión ajustada de lo ejecutado, dejando frecuentemente brechas que desnudan la ineficiencia y falencias que afrontan los usuarios finales, en este caso la población de Paita (ver Figura 2).

4.1.2 Marketing y ventas

Respecto al análisis de marketing, la Municipalidad de Paita emplea el marketing de localización, con el propósito de incrementar la presencia de turistas nacionales y extranjeros, a través de la promoción de playas, buscando crear y mejorar las rutas de acceso. Para lo cual, la oficina de Promoción de Desarrollo Empresarial y Turismo ha realizado el Colectivo Binacional WAYAKUNTU, con la finalidad de fortalecer la identidad cultural y promover espacios turísticos para la promoción de la producción artesanal y agroecológica, que permita mejorar las condiciones de vida de la población (Municipalidad de Paita, 2017).

Como otra estrategia de marketing, la Municipalidad de Paita comunica a la población acerca de la administración de la organización municipal; redireccionando la gerencia local hacia el ciudadano como demandante de servicios de calidad; hacia los visitantes como

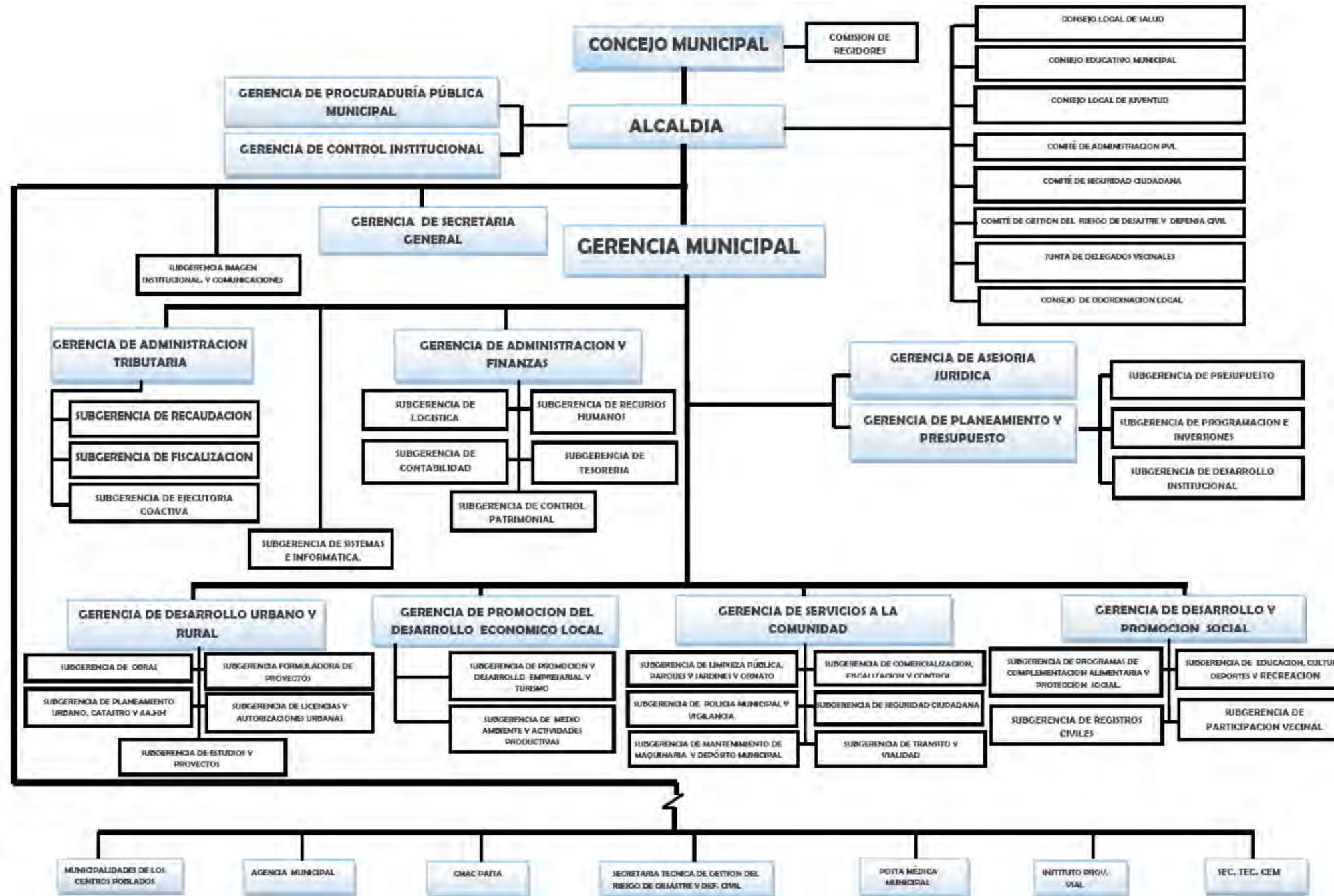


Figura 2. Organigrama de la Municipalidad de Paíta.

Tomado de "Organigrama de la Municipalidad de Paíta," por Subgerencia de Desarrollo Institucional, 2011 (<http://munipaita.gob.pe/portal/la-municipalidad/organigrama>).

turistas e inversionistas; hacia los residentes como potenciales inversores y usuarios; y hacia los empleados municipales como clientes internos, que se deben y existen por el mejor servicio que presten (Barrera, 2010). Estas acciones son comunicadas a través del portal web, redes sociales y medios de comunicación radial y televisiva con el que cuenta la Municipalidad, en los cuales se informa aspectos como: proyectos de inversiones, las obras ejecutadas por el Municipio, notas de prensa, campañas, información presupuestal, y otros aspectos de interés.

Durante los últimos años, las infraestructuras del puerto de Paita, han sido ampliadas y mejoradas convirtiendo el puerto en el segundo a nivel nacional, en referencia al movimiento de contenedores de importación y exportación. Es considerado como uno de los puertos más importantes del país, su carga se centra sobre todo en productos agrícolas, minerales, pesqueros y derivados del petróleo (Icontainers, 2017).

Como propuestas para mejorar el posicionamiento de esta provincia se plantea elevar el nivel tecnológico de la región a través del desarrollo de un mayor número de proyectos de investigación para conocer las potencialidades de sus recursos. Por otro lado, para mejorar la infraestructura se propone incrementar la inversión de administradores portuarios, y así permitir que estén al nivel de los requerimientos internacionales y eviten la proliferación de instituciones paralelas, como los almacenes extra portuarios. Se recomienda implementar el planeamiento estratégico propuesto con la finalidad de consolidar al puerto de Paita como el segundo en importancia en el Perú. Se deben identificar aquellas organizaciones con intereses comunes para así formar posibles alianzas estratégicas.

En lo que respecta a ventas, la Municipalidad de Paita es una instancia de gobierno, que brinda diversos servicios a la comunidad, tales como: (a) educación, cultura y deportes, (b) defensa civil, (c) seguridad ciudadana, (d) desarrollo ambiental, (e) limpieza pública, (f) áreas verdes, (g) registros civiles, (h) Oficina Municipal de Atención a la Persona con

Discapacidad [OMAPED], (i) Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente [DEMUNA], (j) Comité de Seguridad Ciudadana, (k) comité de damas, (l) biblioteca municipal y (m) promoción de empleo. La realización de estos servicios es de manera directa por parte de la Municipalidad, ya que solo se tercerizan algunos servicios temporales como fumigaciones o campañas de salud. Es necesario precisar que las características de los servicios que brinda la Municipalidad de Paita pueden ser encontradas al detalle en su portal institucional.

4.1.3 Operaciones productivas, servicios e infraestructura

La Municipalidad Provincial de Paita, en correspondencia con su misión institucional, se orienta a ofrecer servicios de diversas índoles. Estos servicios están directamente vinculados a satisfacer necesidades de la población y en su mayoría son de carácter gratuito. Aquellos servicios que no fueren gratuitos estarán regulados por un Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), el mismo que es de acceso público y puede ser consultado sin mayor dificultad en cualquiera de los canales de atención existentes.

En términos más específicos, según la Ley de Tributación Municipal, vía Decreto Legislativo 776, publicado el 31.12.93, el cual entró en vigencia el 1 de enero de 1994, aprobada por el Poder Ejecutivo (Ministerio de Economía y Finanzas, 1993) se tiene que los ingresos de las municipalidades provienen de los siguientes orígenes:

- Los impuestos municipales creados y regulados por las disposiciones de dicha ley.
- Las contribuciones y tasas que determinan los concejos municipales, en el marco de los límites establecidos por esa ley.
- Los impuestos nacionales creados a favor de las municipalidades y recaudados por el gobierno central, conforme a las normas establecidas en la propia ley de tributación municipal.
- Las contempladas en las normas que rigen el Fondo de Compensación Municipal.

Cada una de las prestaciones que ofrece está administrada directamente a través de una gerencia o subgerencia con una cabeza visible de la gestión, o en su defecto a través de comités organizados para garantizar su eficiencia.

Educación, cultura, deporte y Recreación es una Subgerencia con rol muy importante, que según el portal web institucional se encarga de coordinar instituciones públicas, privadas y educativas en todos los niveles para la realización de actividades educativas, cívicas, culturales, revalorando costumbres de la provincia de Paita. Luego, ofrece servicios que son facturados directamente de forma trimestral, como parte del paquete de tributo y tasas contempladas en su TUPA; así se tiene: Seguridad ciudadana, limpieza pública, limpieza de parques y ornato, entre otros.

Adicionalmente, existen otros dos servicios claramente definidos y con gran importancia, dirigidos a prestar un servicio a ciudadanos y empresas que lo requieran de manera específica, como lo son las certificaciones de defensa civil y los servicios de los registros civiles, actuando estos últimos en correspondencia con el ente descentralizado Registro Nacional de Identificación y Estado Civil [RENIEC]. Sobre la idoneidad de los servicios se puede precisar que Paita dista mucho aún de condiciones óptimas para ofrecer servicios de calidad.

Las limitaciones de infraestructura, equipos y maquinaria juegan un rol muy importante en esto. A la fecha es común recibir quejas de parte de la población referidas a la poca o nula cobertura de estos servicios en las zonas periféricas de la ciudad. Si bien las autoridades vienen gestionando la adquisición de maquinarias y equipos, así como la adecuación de sus instalaciones, estas aun no logran un estándar apropiado que permita un desarrollo normal de los servicios. Dentro de las principales carencias se ubican las vinculadas a seguridad ciudadana, mantenimiento de parques y jardines, entre otras.

Si a ello se le suma los problemas heredados por la aparición del reciente Fenómeno del Niño Costero en el verano de este año se tiene un panorama mucho más complicado aún. La percepción de los usuarios es casi generalizada. Cabe puntualizar que Paita cuenta con el primer puerto marítimo en la región, y el tercero luego de Callao y Matarani a nivel nacional, lo que también genera una recaudación diferenciada respecto al resto de gobiernos locales en la región norte del país.

4.1.4 Finanzas y contabilidad

La Municipalidad de Paita a la fecha cuenta con un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de S/50'590,533 y con un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de 57'314,565. Cabe señalar que el presupuesto modificado es menor en S/34'667,262 al del período 2016, hecho que ha causado amplia preocupación en la población y autoridades de la región (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017c).

Si bien Paita genera a través del puerto concesionado a Terminales Marítimos Euroandinos rentas o ingresos, estos son administrados a través del Fondo Social que percibe el 2% de los ingresos mensuales, constituyendo así un nuevo modelo de promoción de inversiones para el desarrollo local y un mecanismo de inclusión social que permitirá el beneficio de la zona de influencia a través de la ejecución de proyectos de desarrollo sostenible con los aportes de la empresa privada.

Estos recursos están destinados al desarrollo de capacidades humanas y provisión de servicios básicos que contribuyan a reducir los niveles de desnutrición en la población infantil, elevar los estándares de calidad de la educación y la salud, aumentar la provisión de servicios de saneamiento. Asimismo, a la ejecución de proyectos para la generación de empleo productivo. A la fecha muestra un avance de ejecución del 28% del PIM (ver Tabla 9).

Tabla 9

Ejecución del presupuesto Modificado de la Municipalidad Provincial de Paita, 2017

Municipalidad 200501-301566: Municipalidad Provincial de Paita					
	50.590.533	57.314.565	15.223.597	14.782.911	25.8
Categoría Presupuestal	PIA	PIM	Ejecución		Avance %
			Atención de Compromiso Mensual	Devengado	
0016: TBC-VIH/Sida	3.767	3.767	0	0	0.0
0030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana	1.690.749	2.081.584	448.447	448.447	21.5
0036: Gestión integral de residuos sólidos	909.227	1.018.343	329.919	329.278	32.3
0068: Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres	382.776	2.476.308	1.949.725	1.704.889	68.8
0082: Programa Nacional de Saneamiento Urbano	0	127.000	97.000	97.000	76.4
0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular	0	209.443	0	0	0.0
0101: Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana	1.386.538	1.062.647	13.763	13.763	1.3
0108: Mejoramiento integral de barrios	4.400.000	8.003.372	41.600	41.600	0.5
0142: Acceso de personas adultas mayores a servicios especializados	100.000	100.000	0	0	0.0
9001: Acciones centrales	17.240.226	19.554.839	7.543.212	7.485.756	38.3
9002: Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	24.477.250	22.677.262	4.799.931	4.662.178	20.6

Nota: Tomado de “Transparencia Económica, consulta amigable”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2017, (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>).

4.1.5 Recursos humanos y cultura

La Municipalidad de Paita cuenta con un Área de Recursos Humanos, que tiene entre sus principales limitaciones manifestadas el recorte presupuestal sufrido en los últimos periodos (39% aprox. para el ejercicio 2017 respecto del ejercicio 2016), hecho que no ha podido superarse y que desnuda una realidad muy ácida de la realidad de la comuna, como lo es el no poder contar la totalidad de personas suficientes para ofrecer servicios de calidad en términos de tiempo y procesos. Esta limitación afecta de manera directa de dos formas: (a) no se puede contar con la cantidad suficiente de personas para una óptima atención, y (b) no hay posibilidades de invertir en un proyecto de capacitación ambicioso que permita lograr estándares aceptables de entrenamiento en el personal. A ello se le debe sumar una cruda realidad, y es que al ser, la mayoría de colaboradores, estables o nombrados en sus posiciones, éstos no muestran el mayor interés por desarrollar habilidades que les diferencien y permitan generar competitividad interna. Ante los últimos incrementos del sueldo mínimo vital, en contraste con las reducciones presupuestales sufridas, se ha visto en la necesidad de alinear la capacidad de gasto de la municipalidad, provocando ello percepciones ligadas al poco interés por dar oportunidad a más pobladores del distrito de Paita.

Ahora bien, sobre los colaboradores, éstos están agrupados en los siguientes segmentos: (a) funcionarios, (b) empleados administrativos, (c) Personal de apoyo y (d) obreros. Todos se rigen por las normas establecidas en el Reglamento Interno del Concejo Municipal, disposición que es concordante con la Ley Orgánica de Municipalidades, y el Manual de Funciones. Adicionalmente, existen directivas sustentadas en Resoluciones de Concejo.

Por otra parte, en lo cultural, se aprecia que la población mantiene un alto sentido de identificación con hechos que han marcado la historia de la ciudad. Es casi una generalidad hablar de la identidad local. Sin embargo, en paralelo y contraproducente a ello se han

desarrollado niveles de delincuencia que han generado gran alarma en la misma población. Culturalmente, hay una vinculación entre delincuencia y la realidad de ser un puerto que alberga a ciudadanos de diversas procedencias.

Se estima que los índices de peligrosidad en Paita han aumentado, siendo así que en el año 2015 se capturaron 119 personas requisitorias, mientras que en el 2016 esta cifra se elevó a 208, elevando el nivel de efectividad de la Policía Nacional del Perú en casi un 100%. Asimismo, las denuncias disminuyeron en un 70 %, ya que en el primer periodo del 2016 se registraban de 8 a 10 denuncias diarias, mientras que en el último trimestre de este mismo año la cifra disminuyó, registrando un promedio de 2 a 5 denuncias diarias, siendo la mayoría presentadas por robo (“ Paita es menos insegura según Comité de Seguridad Ciudadana,” 2017).

4.1.6 Informática y comunicaciones

El Área de Informática se encarga de monitorear y operar la diversidad de módulos y software que utiliza la institución. Actualmente, utilizan varios sistemas, que de manera aislada permiten llevar un control de cada una de las áreas. El único sistema transversal en la entidad es el Sistema Integrado de Administración Financiera [SIAF]; luego se tiene el Sounds Good To Me [SGTM], que es utilizado para la gestión del presupuesto y rentas, así como otros sistemas que procesan áreas o servicios específicos como trámite documentario, papeletas, registro civil, licencias, logística, contabilidad y auditoría. La red es administrada desde servidores ubicados en el local de la Municipalidad (red LAN). Cabe indicar que no existe conectividad desde ningún otro punto externo, a excepción del local de la Unidad de Rentas, ubicado en la parte alta del distrito, a unos 6 kilómetros de distancia. No ofrece entrega de formatos digitalizados ni procesos en línea. Asimismo, se aprecia mucho que mejorar en su página web, que se aprecia desactualizada de manera permanente. La Municipalidad no ofrece ningún tipo de servicio que permita el acceso a internet para la

ciudadanía.

4.1.7 Tecnología

En lo que respecta a tecnología, no se ha efectuado mayor inversión por parte de la municipalidad. Esto se sustenta en la pobre asignación de recursos, casi nula, para el desarrollo de algún proyecto que permita mejorar los sistemas de atención. Los softwares utilizados son los proveídos por el gobierno central, y algunos otros adquiridos. Cabe señalar que existe una limitación a actualizar con nuevos software, dado que tienen determinado que cada paquete adquirido deberá devengar obligatoriamente una vida útil de cinco años, período en el cual no es posible adquirir un reemplazo.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Efectuado el análisis de los factores internos motivos de estudio, se logra determinar que Paita, tanto a nivel de Municipalidad como poblacional, cuenta con siete fortalezas y ocho debilidades (ver Tabla 10). Como resultado de la ponderación efectuada se obtuvo 2,43, que explica la realidad de la Municipalidad de Paita, que en resumen muestra una figura de pobre aceptación que inclusive se ha visto más deteriorada aún por efectos de la inacción mostrada por las autoridades frente al evento del Fenómeno del Niño Costero recientemente.

Las fortalezas están enfocadas en el crecimiento propio de la ciudad, a consecuencia de una mayor inversión privada prevista para los siguientes años, que se presentan bastante optimista. La disminución de los índices delincuenciales también es un factor que juega a favor de Paita y que ayudada por la optimización de los procesos, que si bien no están automatizados tienen un amplio espectro de oportunidad para mejorar. Las debilidades están enfocadas en oportunidades claras de mejora, que van desde áreas como marketing y tecnologías hasta planificación. En recursos humanos se debe trabajar un cambio en la cultura organizacional que permita mejorar las exigencias a cada uno de los colaboradores, de manera que, a través de incentivos, se puedan lograr estándares óptimos de eficiencia. La

capacitación jugará un rol muy importante en el logro de este objetivo. La difusión y unificación de la visión y misión institucional debe de constituirse en una prioridad inmediata.

Tabla 10

Matriz EFI de Paita

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Buena proyección de crecimiento para la ciudad.	0,07	3	0,21
2 Marcado interés por implementar procesos para optimización de uso de recursos.	0,07	4	0,28
3 Proyectos de minería a punto de ser concesionados.	0,08	4	0,32
4 Posibilidad de mayor inversión en terminal portuario.	0,07	3	0,21
5 Planificada expansión urbana.	0,07	3	0,21
6 Disminución de índices delincuenciales.	0,07	3	0,21
7 Próxima apertura de autopista que le conecta con Piura.	0,08	4	0,32
Subtotal	0,51		1,76
Debilidades			
1 Gestión con bajo nivel de coordinación.	0,07	1	0,07
2 Sistemas no conectados.	0,05	2	0,1
3 Falta de motivación en el personal estable.	0,06	1	0,06
4 Cada área o gerencia concibe una misión y visión diferente.	0,07	2	0,14
5 No hay planes de capacitación para los equipos.	0,07	1	0,07
6 Pobre grado de inversión en sectores educación y salud.	0,06	2	0,12
7 Bajos niveles de eficiencia.	0,05	1	0,05
8 Baja automatización en procesos.	0,06	1	0,06
Subtotal	0,49		0,67
TOTAL	1,00		2,43

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por D' Alessio F., 2013.

4.3 Conclusiones

Este capítulo muestra cada uno de los ámbitos de competencia de la Municipalidad de Paita, evidenciando la existencia de muchos puntos de mejora, en cada uno de ellos. La administración de la entidad está estructurada sobre la gestión de áreas especializadas, cuya responsabilidad recae sobre funcionarios que lideran equipos capacitados para desarrollar procesos ya establecidos en normativas claramente definidas.

En lo que respecta a marketing, la Municipalidad de Paita está más enfocada en la promoción de las obras o proyectos de desarrollo que se puedan propiciar, así como de los

convenios interinstitucionales que se suscriban, en algunos casos, sin señalar, finalmente, el impacto real o medición del beneficio una vez culminada la obra.

Como municipalidad no participan en ninguna actividad productiva o de comercio de manera directa, sino únicamente de servicios a la comunidad, por los cuales perciben una cantidad del total de sus ingresos equivalente al 11% aproximadamente. La infraestructura que administran corresponde únicamente a bienes y equipos destinados para brindar servicio a la población. El presupuesto se ha venido recortando durante los últimos años, pese a que existe inversión privada en la zona, sobre todo pese a la presencia del tercer muelle marítimo más importante del país, cuya infraestructura se origina en la concesión privada de Terminales Portuarios Euroandinos, pero como ya se indicó lo recaudado se gestiona a través del Fondo Social.

En tecnología, se evidencia una amplia dependencia de las implementaciones que se ejecuten a nivel de gobierno central, dado que no cuentan con un presupuesto destinado para el desarrollo de módulos customizados o hechos a medida de la realidad de sus necesidades. Los recursos humanos con los que cuenta la municipalidad son en su mayoría colaboradores que han logrado cierta antigüedad en la institución y tienen condición de estables. Los contratados bajo la modalidad CAS viene representan un 25% del total de la planilla.

Capítulo V: Intereses de Paita y Objetivos de Largo Plazo

Para el desarrollo del presente capítulo se hará un análisis de los objetivos, intereses y principios cardinales del distrito de Paita, proyectado para el año 2030, según la visión planteada en el capítulo II que derivan del soporte de los objetivos de largo plazo. El análisis completo de estos componentes se realizará bajo el estudio de la teoría Tridimensional de Hartman.

5.1. Intereses de Paita

Para evaluar los intereses de Paita se ha tomado en consideración la visión de Desarrollo Regional, Provincial y distrital o local. Es una visión que expresa las ideas con más fuerza tales como: “Es un puerto internacional” “con una dinámica económica basada en la pesca responsable y tecnificada que protege y conserva las especies marinas para la seguridad alimentaria y desarrollo industrial, con responsabilidad ambiental”, “desarrolla eficientemente una actividad turística en auge, habiendo puesto en valor importantes recursos turísticos que dinamizan la economía particularmente del sector comercio y servicios” y por último “cuenta con actores económicos capacitados que generen empleo decente e ingresos dignos”. Los intereses de Paita implican la constante actualización técnica de los actores económicos permitiendo una mayor eficiencia empresarial con mejores resultados para la economía local, beneficiando principalmente a los trabajadores y a las familias del distrito (Municipalidad de Paita, 2014).

5.2 Potencial de Paita

Demográfico. Paita tiene una población de 72,522 (INEI, 2007a). Cuenta a la vez con una densidad poblacional de 112.43 km² por habitante. El 100% de su superficie es área urbana. La población, según cifras del año 2007 (INEI, 2007a) existían un 49.60% de hombres ante un 50.40% de mujeres en el distrito, teniendo una composición de edades en la que el grupo de 0 a 14 años es el equivalente al 34.60%, de 15 a 64 años representa al 61.80%

de la población total y hay un 3.60% de pobladores con más de 65 años. Todo esto daba una edad promedio de 32 años. La Población Económicamente Activa es de 34.06% lo que implica un alto porcentaje de desempleo dentro del distrito (INEI, 2017g).

Geográfico. El distrito de Paita se encuentra en la Zona Norte del Perú, es uno de los siete (07) distritos de la Provincia de Paita, Región Piura. Es la capital de la provincia y se ubica frente al mar de Grau, a 57 km de la ciudad de Piura, y a 1,038 km de la ciudad de Lima. Está localizado a 36 msnm en el litoral costero, cuyas coordenadas geográficas son: 05°05'18" de latitud sur y 81°06'59" de longitud oeste, siendo sus límites los siguientes (Municipalidad Provincial de Paita, 2014):

- Por el Norte: con el Distrito de Colán
- Por el Sur: con la Provincia de Sechura
- Por el Este: con el Distrito de La Huaca
- Por el Oeste: con el Océano Pacífico

Económico. Las actividades económicas predominantes en el distrito de Paita son la pesca, las industrias manufactureras y los servicios, esto lo explica bien el Censo Económico realizado por el INEI el año 2008, pues señala que en el distrito de Paita existen 2,658 empresas, y de éstas un importante porcentaje representan las dedicadas al comercio al por mayor y menor. Paita es el principal puerto para la zona norte del país, el tercero a nivel nacional. Como puerto de acceso y transporte marítimo, constituye el principal centro para la importación y exportación de diversos productos en contenedores refrigerados y productos de la pesca. (Municipalidad Provincial de Paita, 2014)

Tecnológico-científico. El distrito de Paita, ha logrado hasta la actualidad un desarrollo muy pobre en el aspecto tecnológico y científico, esto en comparación con el de otros distritos y provincias de la región. La tecnología que existe es muy limitada, puesto que no

hay renovación del parque automotor, los accesos a la tecnología y medios de comunicación con algunas mejoras pero insuficientes aún. El acceso a internet es muy pobre en las viviendas, además de la utilización de maquinarias, tanto en puerto como en la ciudad es muy limitado. No se han preocupado mucho por mejorarlo y renovarlo. (Municipalidad Provincial de Paita, 2014)

Histórico-psicológico-sociológico. Paita es un distrito, ubicado al noroeste de la ciudad de Piura, capital de la provincia de Paita. Se encuentra ubicada a orillas del Océano Pacífico a 57 km de la ciudad de Piura. Posee el tercer puerto más importante del Perú, después de El Callao y Matarani. Es la decimosexta ciudad más poblada de país. Debido a su situación geográfica posee un clima cálido y húmedo durante todo el año y su temperatura promedio anual es de 25°C. La ciudad fue fundada el 30 de marzo de 1532 con el nombre de San Francisco de Paita de la Buena Esperanza por el conquistador Francisco Pizarro. Conserva el estilo colonial en sus viejas casonas e iglesias. El turismo es un importante sector de su economía, pujante y con buenas expectativas de salir adelante. (Municipalidad Provincial de Paita, 2014).

Militar-policial. El distrito de Paita cuenta con presencia policial, tanto en El Tablazo como en Paita Baja, aunque la delincuencia y el incremento de los robos, asaltos y pandillaje han puesto en riesgo la integridad de los turistas y pobladores que radican en esta zona portuaria. La presencia de dos establecimientos de la Marina de Guerra del Perú constituye un apoyo para la seguridad de Paita. Se han comenzado a instituir planes de seguridad en conjunto, con apoyo de la Policía Nacional y el Serenazgo de la Municipalidad para frenar el problema de inseguridad.

5.3 Principios Cardinales

Los principios cardinales son aspectos que deben ser cuidadosamente analizados, y junto con la visión y misión establecidas servirán de importante referencia con la visión y

misión establecidas servirán de importante referencia para el adecuado establecimiento de los OLP (D'Alessio, 2013).

Influencias de terceras partes. El distrito de Paita cuenta con influencias del Ministerio de la Producción, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio del Interior, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, la Autoridad Nacional Portuaria, empresas que regulan servicios de Aduanas, como SUNAT, la nueva autopista entre Paita y Piura, concesionada a Covisol. Otro grupo de terceras partes son las empresas transnacionales de producción pesqueras y no pesqueras, además del desarrollo de la MYPE, fomentada por el Gobierno Central con el fin de formalizar a futuro.

Lazos pasados y presentes. La ciudad fue fundada el 30 de marzo de 1532 con el nombre de San Francisco de Paita de la Buena Esperanza por el conquistador Francisco Pizarro. Es así como se constituye un primer acceso comunicante desde el Océano Pacífico facilitando el intercambio comercial y mercantil que predominaba como actividad en aquel tiempo. En la actualidad es uno de los principales puertos mercantiles del país implementando tecnologías de vanguardia. Otro lazo importante lo constituye La Virgen de las Mercedes, la misma que data desde 1563 cuando los expedicionarios españoles llegan a Paita con dos imágenes sagradas: Virgen de Las Mercedes y Virgen del Carmen. La primera iba a ser llevada hacia el valle del Chilcal, Tacalá y la segunda imagen se quedaría en Paita. En una confusión para algunos "milagrosa", la imagen mercedaria fue dejada en el puerto y la del Carmen fue llevada hacia el valle del Chilcal, desde este entonces es una de los principales fiestas religiosas del norte que se puede proyectar a futuro a fomentarlo de una manera más fuerte con el fin de atraer la afluencia turística.

Contrabalance de los intereses. El distrito de Paita, así como los distritos aledaños mantienen un plan de permanencia pacífica y desarrollan incluso objetivos en común en el ámbito turístico, servicios, producción y transporte. Esto contribuye a que los ciudadanos

perciban como beneficios de ambas partes las estrategias de desarrollo entre distritos vecinos.

Conservación de los enemigos. En la actualidad el distrito de Paita no cuenta con enemigos. Tampoco se conoce de disputas o riñas que tengan con otros distritos. Al contrario, se conoce que se han agrupado y coordinan con otras municipalidades y empresas privadas trabajos en común por el bienestar común.

5.4 Matriz de Intereses de Paita

Sin duda que para elaborar la matriz de intereses de Paita, se han logrado simplificar ideas para plasmar en cinco ítems dichos intereses (ver Tabla 11). El primero que es la capacidad de gestión que tengan sus autoridades para poder llevar a cabo sus planes de gobierno y cumplir con objetivos. El segundo ítem es por la mejora de la calidad de vida de la población que emerge en condiciones aún muy ínfimas y que tiene la oportunidad de mejoras. El Tercer interés organizacional es por mejora en los planes de desarrollo en educación y salud que se merecen con mejores atenciones en centros de salud, infraestructura y calidad educativa. El cuarto interés organizacional es para llegar a lograr competitividad y productividad con sus mejores productos que lo han llevado a la cúspide en su momento. La pesca, la exportación pesquera, la industria, los servicios y manufactura que lleguen a desarrollar de la mejor manera. El último interés organizacional es por la erradicación de la inseguridad ciudadana que amenaza a Paita. Participación conjunta de la Policía Nacional, población y Poder Judicial.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Objetivo de largo plazo 1. Al año 2030, Paita logrará un mejoramiento en el equipamiento físico y la capacitación docente con mejoras sustanciales en la calidad y equidad de educación, generando una universalización de la educación que Paita se merece reduciendo un porcentaje de la población sin nivel educativo del 10% al 7%.

Tabla 11

Matriz del Interés Organizacional de Paita

Interés Organizacional	Intensidad		
	Vital	Importante	Periférico
1. Capacidad de gestión por gobierno local.	Sullana (-)		La Huaca (-)
	Piura (-)		Pueblo Nuevo (-)
			Tamarindo (-)
2. Mejora calidad de vida de su población.	Municipalidad de Piura (+)		Paita Cercado (-)
3. Planes de desarrollo en educación y Salud.		Ministerio de Salud (+)	
		Ministerio de Educación(+)	
4. Transformar ventajas comparativas en competitiva Explotando sus productos bandera		Produce (+)	
		MEF(+)	
5. Mejoras sustanciales en seguridad y disminución de violencia		PNP (+)	
		Ministerio del Interior (+)	
		Sullana (-)	

(+) Intereses Comunes

(-) Intereses Opuestos

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de D'Alessio, F., 2013. México D.F., México: Pearson.

Objetivo de largo plazo 2. Al año 2030, Paita llegará a obtener una mejora significativa en planes de atención y salud a cada uno de los habitantes y familias que la conforman, incrementando el porcentaje de población afiliada de 47.23% a 60%.

Objetivo de largo plazo 3. Al año 2030, Paita debe reducir sus índices de delincuencia, criminalidad y drogadicción declarada de un total de 1357 delitos registrados el 2016 a 600, esto con una reducción significativa, año tras año, de los casos que ponen en riesgo la vida el cuerpo y la salud de los habitantes de una ciudad que hace unos años era muy pacífica.

Objetivos de largo plazo 4. Lograr al año 2030 que el puerto de Paita del puesto 3 llegue a ocupar el puesto 2 a nivel nacional, recuperando su lugar con capacidad y competitividad para el logro de un mayor desarrollo que repercuta a nivel de todo Piura. Actualmente, cuenta con un muelle construido con el fin de generar una mayor capacidad de embarque y desembarque.

Objetivo de largo plazo 5. Paita al año 2030 aspira elevar la recaudación de los ingresos municipales presupuestados en S/6'265,060 para el año 2016 a S/15'000,000.

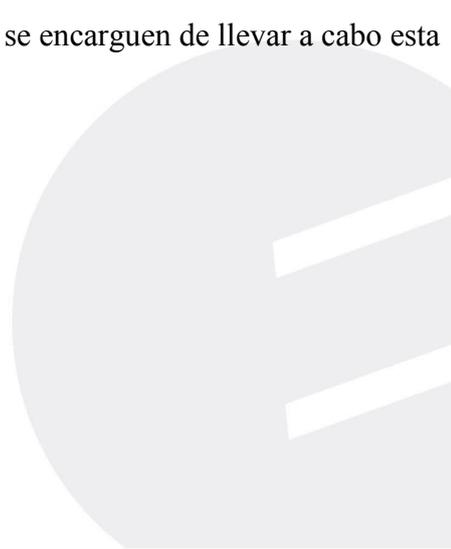
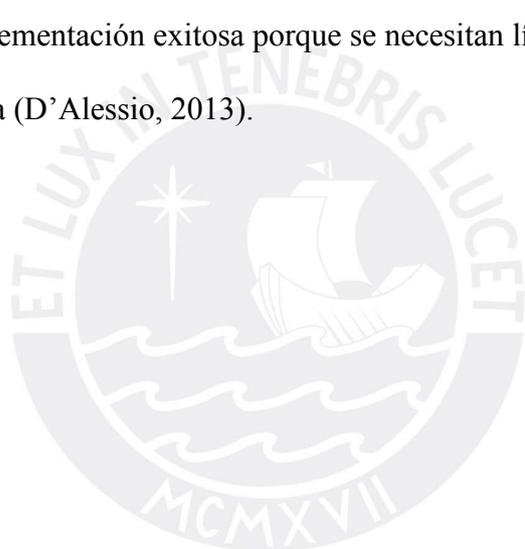
Objetivo de largo plazo 6. Al año 2030, Paita se consolidará como un destino turístico importante del litoral, logrando atraer al turista nacional y extranjero, incrementando el número de turistas de 5003 en el 2015 a 20000. Se fomentará también la autogestión y participación ciudadana en el logro de resultados de desarrollo turístico.

5.6 Conclusiones

Con el estudio a profundidad de Paita, y tomando como punto de partida la visión y sus derivados como son los objetivos de largo plazo, con un horizonte de tiempo que se estima al año 2030, se puede determinar la trazabilidad que nos permitirá posicionar a Paita como distrito modelo, con una capacidad de gestión desarrollada y resultados que reflejen el trabajo realizado. Frente a un escenario donde la masa demográfica depende directa o

indirectamente de la actividad pesquera, el mejorar la competitividad es crucial en este proceso y, para ello, debe generarse un clima de seguridad y estabilidad, procurando el bienestar de la población a la vez.

El involucramiento en actividades de alto impacto en la percepción de la población es muy importante también, pasando ello por la ejecución de acciones de equipamiento, capacitación y entrenamiento con miras a mejorar los niveles de educación. Dentro de esta concepción, se deberá buscar también el desarrollo de actividades de gran potencial y con alta demanda en estos tiempos. Paita goza de un atractivo turístico privilegiado, que deberá ser complementado con estándares de calidad de atención que faciliten aprovechar esta ventaja. A pesar de ello, una formulación exitosa del plan estratégico no garantiza una implementación exitosa porque se necesitan líderes que se encarguen de llevar a cabo esta etapa (D'Alessio, 2013).



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

La matriz FODA ha sido elaborada de acuerdo a los resultados de la Matriz EFE para las oportunidades y amenazas y de la Matriz EFI para las fortalezas y debilidades. Forma cuatro cuadrantes: las Fuerzas-Oportunidades (FO), que generan estrategias para explotar las oportunidades; las Debilidades-Oportunidades (DO), que generan estrategias para buscar oportunidades; las Fortalezas-Amenazas (FA), que generan estrategias para confrontar las amenazas; y las Debilidades-Amenazas (DA), que generan estrategias para evitar las amenazas (D'Alessio, 2013) (ver



Tabla 12

Matriz FODA de Paita).

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

La Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) elaborada por Dickel en 1984, es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA (ver Tabla 13

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) Calificación de Factores) tiene dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman una marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. El resultado del uso esta matriz indica la postura estratégica más apropiada para la organización (D'Alessio, 2013).

Al realizar la calificación de los factores determinantes del éxito, se obtuvo que el Distrito de Paita se encuentra en el cuadrante de postura estratégica competitiva, que representa alta fortaleza de la industria (FI) y baja estabilidad del entorno (EE), en los puntos (0.58,-0.76) (ver Figura 3) . Al analizar el polígono formado, se establece que Paita posee una aceptable fortaleza de la industria, una limitada fortaleza financiera y ventaja competitiva, y una pobre estabilidad del entorno. Ubicarse en este cuadrante le implica adoptar estrategias

Tabla 12

Matriz FODA de Paita

		Fortalezas	Debilidades
		F1 Buena proyección de crecimiento para la ciudad.	D1 Gestión con bajo nivel de coordinación.
		F2 Marcado interés por implementar procesos para optimización de uso de recursos.	D2 Sistemas no conectados.
		F3 Proyectos de minería a punto de ser concesionados.	D3 Falta de motivación en el personal estable.
		F4 Posibilidad de mayor inversión en terminal portuario.	D4 Cada área o gerencia concibe una misión y visión diferente.
		F5 Planificada expansión urbana.	D5 No hay planes de capacitación para los equipos.
		F6 Disminución de índices delincuenciales.	D6 Pobre grado de inversión en sectores educación y salud.
		F7 Próxima apertura de autopista que le conecta con Piura	D7 Bajos niveles de eficiencia.
			D8 Baja automatización en procesos.
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque	
O1 Ubicación geoestratégica que generan una ventaja comparativa a Paita.	F7, F6, F1, O1, O5, O6, O7 Promover el Turismo en el distrito.	D1, D2, D7, D8, O7 Asignar recursos para la inversión en tecnologías de información.	
O2 Nuevos regímenes tributarios que facilitan la formalización y sostenibilidad de empresas.	F2, F7, O5, O6 Fortalecer las áreas de control dentro de la municipalidad que permita asegurar la transparencia y la administración eficiente de los recursos asignados.	D7, O6 Implementar un programa de Incentivos enfocado en la mejora de los niveles de eficiencia.	
O3 Acuerdos Comerciales con los principales mercados internacionales	F1, F2, O2, O3 Establecer mecanismos y proyectos de difusión y capacitación de las nuevas condiciones tributarias.	D7, D8, O7 Automatizar y simplificar los procesos de formalización de micros y pequeñas empresas a nivel de gobierno local.	
O4 Demanda de recursos hidrobiológicos por parte de Estados Unidos, Noruega, y países de la Unión Europea y Asia.	F1, F2, O3 Fijar planes de capacitación sobre los beneficios de los nuevos acuerdos comerciales internacionales a pequeños empresarios con potencial exportador.	D6, O2, O5 Incrementar la asignación de recursos para educación y Salud.	
O5 Estabilidad política y económica del país.	F4, F7, F3, O2, O1, O4 Impulsar el desarrollo del clúster exportador de productos hidrobiológicos-	D6, D1, O5, O1 Involucrar y comprometer la participación del sector privado en el desarrollo de programas que conlleven a mejorar el nivel educativo.	
O6 Asignación de presupuesto ascendente a S/ 7,541 Millones en el proceso de reconstrucción de la región Piura, siendo Paita uno de sus distritos beneficiados.	F1, O7 Promover la formalización de empresas		
O7 Políticas y medidas gubernamentales que fomentan e incentivan la inversión privada en actividades económicas con alto impacto en la zona.	F1, F4, F7, O6 Planificar de manera apropiada el destino de la inversión prevista con miras a desarrollar objetivos que impulsen principales actividades económicas de la zona.		
O8 Áreas disponibles para la inversión en infraestructura y desarrollo urbano e industrial.	F5, O7 Generar las condiciones que propicien el desarrollo urbano - Industrial con un adecuado marco legal que garantice el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la población y el desarrollo industrial.		
	F1, F4, O7, O8 Incentivar la formación de nuevas empresas en el sector de construcción y exportación.		
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite	
A1 El incremento de la inseguridad ciudadana y corrupción, ahuyentan a los inversionistas nacionales y extranjeros.	F1, F6, A1, A4 Fomentar la participación ciudadana con programas sociales que permitan erradicar la delincuencia.	D1, D7, D8, A1, A4 Realizar la sistematización de los procesos.	
A2 Fenómenos climatológicos que afectan las principales actividades del distrito.		D3, D4, A4 Desarrollo de programas y actividades de integración que generen motivación en el personal.	
A3 Elevados índices de contaminación ambiental.	F7, A2 Asegurar el cumplimiento de consideraciones técnicas que garanticen la continuidad de las vías de acceso.	D1, D7, D4, A1, A5 Desarrollar modelos de negocio que permitan atraer nueva inversión a partir de la articulación entre municipalidad y gremios empresariales.	
A4 Bajo nivel educativo.	F1, F5, A2 Desarrollar programas de concientización sobre prevención ante desastres naturales.		
A5 Las grandes inversiones extranjeras en el desarrollo portuario mayormente se concentran en el Callao.	F1, A3 Desarrollar programas de sensibilización sobre conservación del medio ambiente con participación activa de la población.		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de D'Alessio, F., 2013. México D.F., México: Pearson.

de fusión (alianzas estratégicas), así como de diferenciación de sus productos.

Tabla 13

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

Factores determinantes de estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1 Cambios tecnológicos	5	1 Retorno de la inversión	4
2 Tasa de inflación	5	2 Liquidez	4
3 Variabilidad en la demanda	4	3 Capital requerido versus capital disponible	3
4 Rango de precios de productos competitivos	5	4 Facilidad de salida al mercado	3
5 Productos sustitutos	3	5 Flujos de caja	3
6 Elasticidad de precios de la demanda	3	6 Riesgo en los negocios	4
7 Rivalidad / Presión competitiva	4	7 Apalancamiento	3
		8 Uso de economías de escala	3
Promedio	4,14	Promedio	3,38

Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1 Potencial de crecimiento	5	1 Participación de mercado	4
2 Potencial de utilidades	4	2 Calidad de productos	3
3 Estabilidad financiera	4	3 Ciclo de vida del producto	2
4 Conocimiento tecnológico	3	4 Ciclo de reemplazo del producto	4
5 Utilización de recursos	2	5 Lealtad del consumidor	2
6 Facilidad de entrada al mercado	3	6 Conocimiento tecnológico	3
7 Productividad / utilización de la capacidad	2	7 Integración vertical	2
8 Intensidad de capital	3	8 Velocidad de introducción de nuevos productos	2
9 Poder de negociación con productores	4		
Promedio	3,33	Promedio	2,75

$$X = 3.33 - 2.75 = 0.58$$

$$Y = - 4,14 + 3.38 = -0.76$$

$$X = FI + VC$$

$$Y = EE + FF$$

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de D'Alessio, F., 2013. México D.F., México: Pearson.

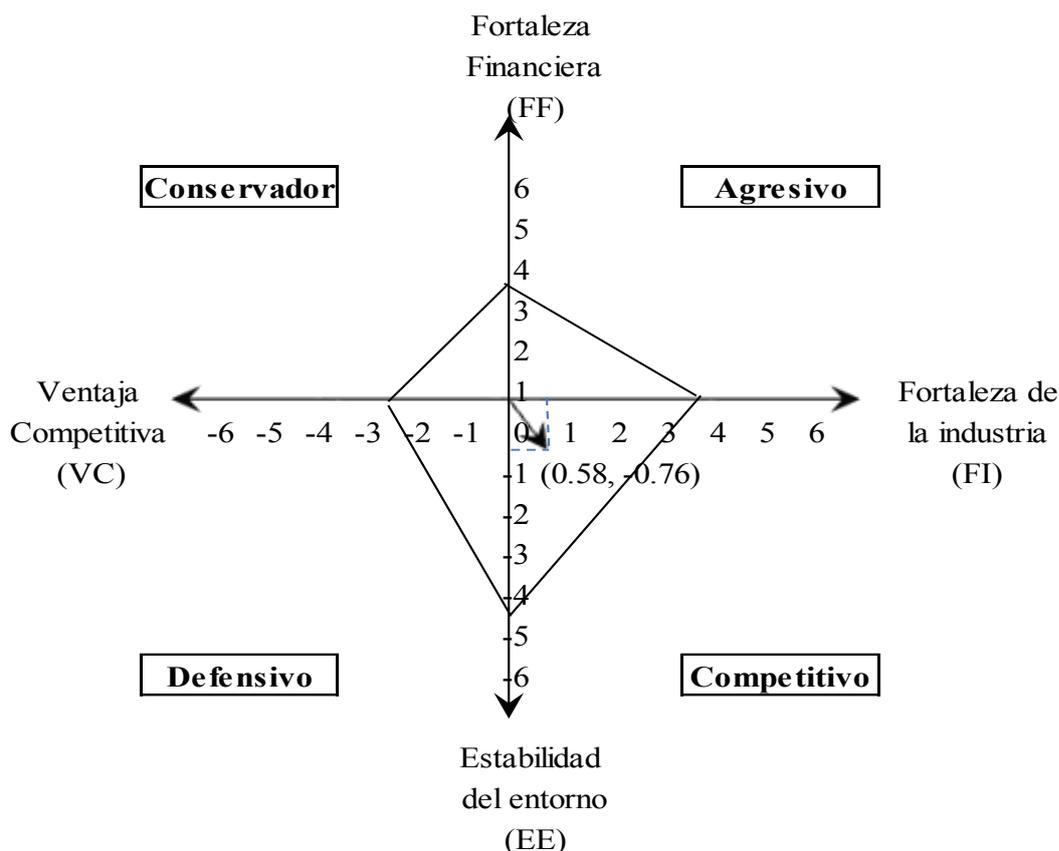


Figura 3. Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA). Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de D'Alessio, F., 2013. México D.F., México: Pearson.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Dentro del análisis de situaciones y diseño de estrategias se revisan las representaciones que sintetizan algunos de los factores, características o parámetros, los más relevantes, para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos que se persiguen, los recursos con los que se cuenta y el contexto o circunstancias del entorno. La matriz Boston Consulting Group fue creada en 1970 por el Boston Consulting Group (BCG). Según D'Alessio, (2013) la matriz BCG representa gráficamente la posición competitiva de cada división o producto, y provee una imagen global de la organización en un momento dado con la que se podrá manejar el portafolio del negocio considerando que cada división autónoma, o producto, puede influenciar en las posibilidades de éxito de las otras divisiones o productos de la organización en general.

Esta matriz organiza los productos de una entidad analizando la cuota de mercado y vectores de la empresa y tasa de crecimiento. La primera define la participación en la competición y el segundo está relacionado con el crecimiento de la industria en su conjunto (D'Alessio, 2013). Las combinaciones de alta o baja tasa de crecimiento con alta o baja cuota de mercado forma cuatro cuadrantes que clasifican la cartera. Sin embargo, en el análisis de la matriz BCG, la preocupación es mantener la cartera de la compañía con el cuadro equilibrado, haciendo que las vacas garanticen el desarrollo de otras actividades, fomentar el desarrollo de estrellas, hacer un análisis selectivo " de las interrogantes " y abandonar los perros que no se convierten en estrellas (D'Alessio, 2013). A través de las consultas efectuadas a los portales públicos de transparencia, se ha logrado identificar los ingresos obtenidos por la Municipalidad de Paita, así como los obtenidos por la Municipalidad de Piura, que en este caso para el ejercicio va a constituir como el total para efectos de obtener un referencial. El porcentaje de ingresos equivale a la representatividad de cada uno de los servicios frente al total recaudado. La tasa de crecimiento se ha obtenido del comparativo de las cifras logradas en 2015 y 2016 y sus diferenciales (ver Figura 4).

6.4 Matriz Interna – Externa (IE)

Según D'Alessio, (2013) la matriz IE es también una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización, en este caso la Municipalidad de Paita, ubicándolos en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada visión. Esta matriz nos ofrece relaciones internas y externas y grafica la posición de cada uno de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas a través de dos dimensiones que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI. Las dimensiones son representadas en la matriz IE a través de un círculo cuyo tamaño es proporcional al porcentaje de la participación

sobre el total de las ventas de la entidad y también por el porcentaje de contribución a las utilidades de la organización. Nos refleja la amplitud de los negocios, evaluando individualmente los negocios de la empresa, pudiendo determinar estrategias customizadas y enfocadas en cada escenario.

Posición de la participación de mercado relativa en la industria



	Servicio Brindado	Ingresos Paita 2016	% Ingresos	Participación Mercado%	%Tasa Crecimiento	Ingresos Piura 2016	Clasificación
1	Impuesto Predial	498,654	20	16.67	13	2'991,924	Interrogante
2	Alcabala	32,458	1	14.29	5	227,206	Perro
3	Licencias de construcción	23,984	1	16.67	14	143,904	Interrogante
4	Alquileres de Inmuebles y terrenos	35,521	1	18.80	13	188,982	Estrella
5	Otros Alquileres	118,404	5	12.54	14	944,529	Interrogante
6	Ingresos por Baños Municipales	294,383	12	16.67	13	1'766,298	Perro
7	Servicios Catastrales	133,205	5	16.89	13	788,563	Estrella
8	Servicio por reconocimiento de carnes y otros	140,265	6	11.18	7	1'254,598	Perro
9	Limpieza pública	377,080	15	11.24	12	3'354,387	Perro
10	Serenazgo	287,850	11	14.29	11	2'014,950	Perro
11	Parques y jardines	159,313	6	23.58	6	675,678	Vaca
12	Multas tributarias	120,317	5	14.29	12	842,219	Perro
13	Sanciones tributarias y aduaneras	318,782	13	16.70	8	1'908,543	Perro
	Total	2'540,216	100	15.62	11	13'738,747	

Figura 4. Matriz BCG para Paita.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de D'Alessio, F., 2013. México D.F., México: Pearson.

Las dimensiones de medida para los factores internos son de fuerte, promedio y débil; y los de los factores externos son de alto, medio y bajo. Cada uno de los nueve cuadrantes nos ofrece estrategias que se pueden aplicar según la región (fila) en que se ubique. En la primera región se ubican las celdas I, II y IV y tienen como prescripción el crecer y construir, debiendo tener estrategias enfocadas a la integración y desarrolladas intensivamente. En la segunda región, que contiene las celdas III, V y VII la prescripción es de retener y mantener, y las estrategias deben estar enfocadas en la penetración de mercados y desarrollo de productos. En el caso de la tercera región, que incluye los cuadrantes VI, VIII y IX la prescripción es de cosechar o desinvertir, y debe tener una estrategia defensiva.

Específicamente, para el caso de Paita, esta matriz nos indica que debería asumirse una estrategia defensiva con la prescripción específica de cosechar. Si bien guarda relación directa con la realidad situacional originada por la condición del mercado (monopolio), esta prescripción se puede asumir, pero sin perjuicio de ello se pueden adoptar mecanismos disruptivos que permitan mejorar la posición de los productos, a nivel de cuadrantes (ver Figura 5).

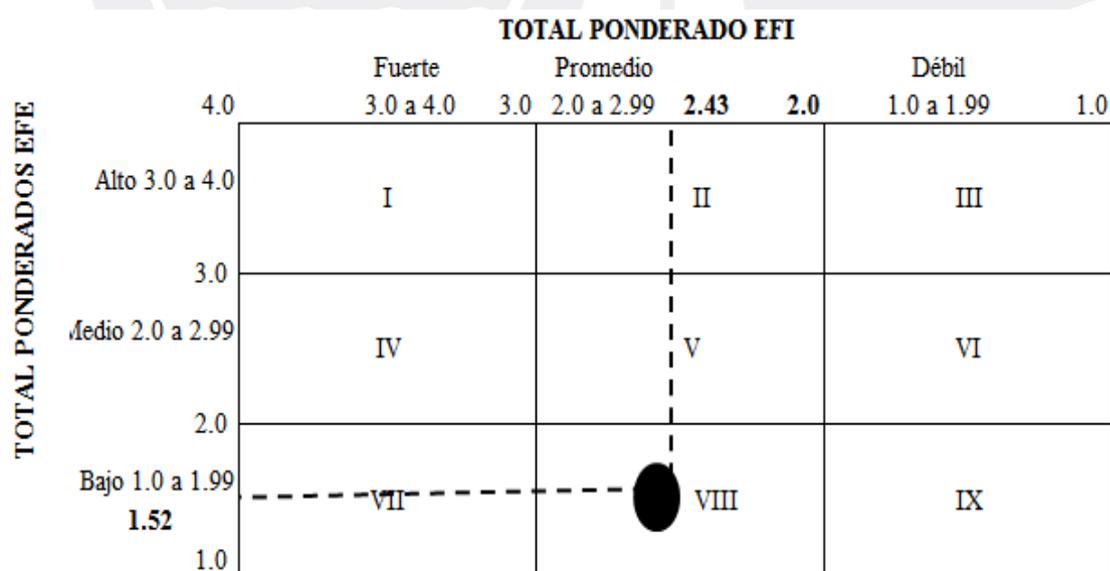


Figura 5. Matriz IE de Paita.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de D'Alessio, F., 2013. México D.F., México: Pearson.

6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

La matriz de la gran estrategia es una herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de las empresas en dicho mercado, fuerte o débil (D'Alessio 2013). De acuerdo al análisis de la gran estrategia el distrito de Paita se ubica en el cuadrante II, en donde se deberán aplicar las estrategias de desarrollo de mercado, penetración en los mercados y desarrollo de productos, esto permitirá la mejora de la competitividad haciendo más eficiente el nivel de las exportaciones para acercarnos a nuevos mercados (ver Figura 6).

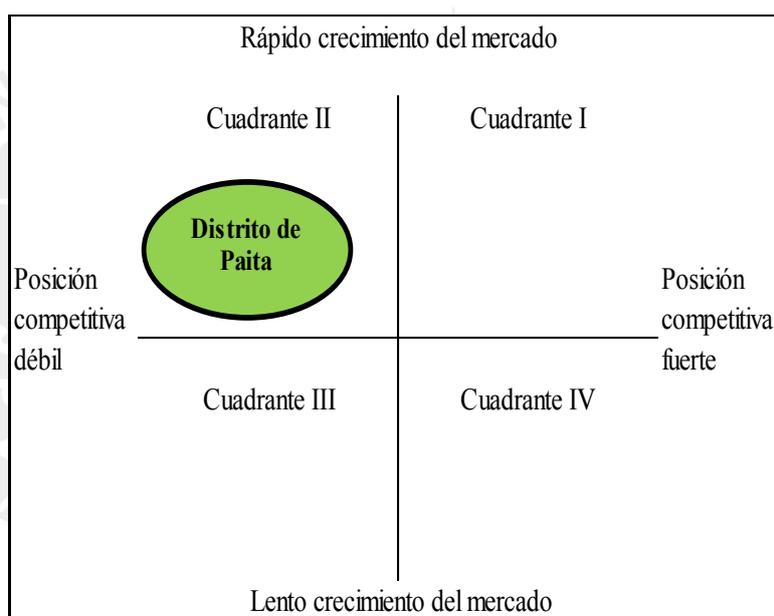


Figura 6. Matriz GE del Distrito de Paita.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica

La MDE permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas por medio del uso de las siguiente cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE. En esta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición, e incluso otras que se consideren pertinentes para el proceso (D'Alessio, 2013) (ver Tabla 14).

Tabla 14

Matriz de Decisión para Paita

ESTRATEGIA			FODA	PYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	E1	Promover el Turismo en el distrito.	X			X	X	3
FO2	E2	Fortalecer las áreas de control dentro de la municipalidad que permita asegurar la transparencia y la administración eficiente de los recursos asignados.	X		X		X	3
FO3	E3	Establecer mecanismos y proyectos de difusión y capacitación de las nuevas condiciones tributarias.	X	X				2
FO4	E4	Fijar planes de capacitación sobre los beneficios de los nuevos acuerdos comerciales internacionales a pequeños empresarios con potencial exportador.	X				X	2
FO5	E5	Impulsar el desarrollo del clúster exportador de productos hidrobiológicos.	X	X	X	X		4
FO6	E6	Promover la formalización de empresas	X	X		X		3
FO7	E7	Planificar de manera apropiada el destino de la inversión prevista con miras a desarrollar objetivos que impulsen principales actividades económicas de la zona.	X		X			2
FO8	E8	Generar las condiciones que propicien el desarrollo urbano - Industrial con un adecuado marco legal que garantice el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la población y el desarrollo industrial.	X	X	X		X	4
FO9	E9	Incentivar la formación de nuevas empresas en el sector de construcción y exportación.	X	X		X		3
FA1	E1	Fomentar la participación ciudadana con programas sociales que permitan erradicar la delincuencia.	X					1
FA2	E1	Asegurar el cumplimiento de consideraciones técnicas que garanticen la continuidad de las vías de acceso.	X				X	2
FA3	E1	Desarrollar programas de concientización sobre prevención ante desastres naturales.	X					1
FA4	E1	Desarrollar programas de sensibilización sobre conservación del medio ambiente con participación activa de la población.	X		X		X	3
DO	E1	Asignar recursos para la inversión en tecnologías de información.	X	X				2
DO	E1	Implementar un programa de Incentivos enfocado en la mejora de los niveles de eficiencia.	X	X	X		X	4
DO	E1	Automatizar y simplificar los procesos de formalización de micros y pequeñas empresas a nivel de gobierno local.	X		X			2
DO	E1	Incrementar la asignación de recursos para educación y Salud.	X	X				2
DO	E1	Involucrar y comprometer la participación del sector privado en el desarrollo de programas que conlleven a mejorar el nivel educativo.	X		X		X	3
DA	E1	Realizar la sistematización de los procesos.	X	X	X		X	4
DA	E2	Desarrollo de programas y actividades de integración que generen motivación en el personal.	X					1
DA	E2	Desarrollar modelos de negocio que permitan atraer nueva inversión a partir de la articulación entre municipalidad y gremios empresariales.	X		X	X	X	4

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2013. México D.F., México: Pearson.

Se evaluó 21 estrategias en la matriz de Decisión Estratégica. Las matrices retenidas por ponderaciones que alcanzaron puntajes mayores a tres fueron 11 y por criterio se retuvieron dos. Se retuvieron en total 13 las que se detallan a continuación:

1. E1. Promover el Turismo en el distrito.
2. E2. Fortalecer las áreas de control dentro de la municipalidad que permita asegurar la transparencia y la administración eficiente de los recursos asignados.
3. E5. Impulsar el desarrollo del clúster exportador de productos hidrobiológicos.
4. E6. Promover la formalización de empresas.
5. E8. Generar las condiciones que propicien el desarrollo urbano - Industrial con un adecuado marco legal que garantice el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la población y el desarrollo industrial.
6. E9. Incentivar la formación de nuevas empresas en el sector de construcción y exportación.
7. E10. Fomentar la participación ciudadana con programas sociales que permitan erradicar la delincuencia. (CRITERIO)
8. E13. Desarrollar programas de sensibilización sobre conservación del medio ambiente con participación activa de la población.
9. E15. Implementar un programa de Incentivos enfocado en la mejora de los niveles de eficiencia.
10. E17. Incrementar la asignación de recursos para educación y salud. (CRITERIO)
11. E18. Involucrar y comprometer la participación del sector privado en el desarrollo de programas que conlleven a mejorar el nivel educativo.
12. E19. Realizar la sistematización de los procesos.
13. E21. Desarrollar modelos de negocio que permitan atraer nueva inversión a partir de la articulación entre municipalidad y gremios empresariales.

6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)

Al aplicar la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (ver Tabla 15), se observa que la suma de los pesos es igual a dos y al multiplicarlo por el ponderado de atraktividad, puede dar un valor máximo de ocho y un mínimo de dos, siendo cinco el promedio; por lo tanto, con un promedio mayor de cinco la estrategia es aceptable, y por debajo de cinco es menos aceptable o no aceptable. En las estrategias que obtengan menos de cinco, su aceptación quedará a criterio del estratega, por ejemplo, los valores entre cuatro y cinco se mantienen como un segundo grupo de estrategias de contingencia (D'Alessio, 2013, p 372). De las 13 estrategias resultantes de la matriz de decisión, se consideraron ocho como estrategias para realizar las matrices de Rumelt y ética.

6.8 Matriz Rumelt

D'Alessio (2013) indicó que luego de calificar las estrategias retenidas por atractivo es conveniente hacer una evaluación final en la etapa de decisión con los cuatro criterios propuestos por Rumelt y luego usarlos en la revisión estratégica. Luego de la calificación, las estrategias retenidas siguen siendo la E1, E2, E5, E6, E8, E9, E17 y E21; las cuales han pasados los cuatro criterios (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (ver Tabla 16Tabla 16).

6.9 Matriz de Ética

Esta es una matriz que permite evaluar cada una de las estrategias planteadas y calificadas de las matrices anteriores, para la misma que se deben lograr que los resultados obtenidos sean satisfactorios para la adecuada aplicación de cada una de las estrategias, logrando así demostrar que ninguna de éstas violan los aspectos o principios relacionados con los derechos y la justicia, además de ser buenas para los fines utilitarios. Se puede observar en adelante que los resultados obtenidos, después de la evaluación de cada una de las estrategias de la matriz de Rumelt, son satisfactorios (ver Tabla 17).

Tabla 15

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

N	ESTRATEGIA	Peso	E1		E2		E5		E6		E8		E9		E10		E13		E15		E17		E18		E19		E21			
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																														
1	Ubicación geoestratégica que generan una ventaja comparativa a Paita. Nuevos regímenes tributarios que facilitan la formalización y sostenibilidad de empresas.	0,10	4	0,40	1	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	4	0,4
2	Acuerdos Comerciales con los principales mercados internacionales. Demanda de recursos hidrobiológicos por parte de Estados Unidos, Noruega, y países de la Unión Europea y Asia.	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	1	0,12	2	0,24	1	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	1	0,12	4	0,48
3	Estabilidad política y económica del país. Asignación de presupuesto ascendente a S/ 7,541 Millones en el proceso de reconstrucción de la región de Piura, siendo Paita uno de sus distritos beneficiados.	0,12	1	0,12	2	0,24	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36	1	0,12	1	0,12	1	0,12	2	0,24	1	0,12	1	0,12	1	0,12	4	0,48
4	Políticas y medidas gubernamentales que fomentan e incentivan la inversión privada en actividades económicas con alto impacto en la zona. Áreas disponibles para la inversión en infraestructura y desarrollo urbano e industrial.	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12	1	0,06	4	0,24	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24
5	Políticas y medidas gubernamentales que fomentan e incentivan la inversión privada en actividades económicas con alto impacto en la zona. Áreas disponibles para la inversión en infraestructura y desarrollo urbano e industrial.	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24	1	0,08	2	0,16	4	0,32	1	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32
6	Políticas y medidas gubernamentales que fomentan e incentivan la inversión privada en actividades económicas con alto impacto en la zona. Áreas disponibles para la inversión en infraestructura y desarrollo urbano e industrial.	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12	2	0,12	4	0,24	4	0,24	1	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12
7	Políticas y medidas gubernamentales que fomentan e incentivan la inversión privada en actividades económicas con alto impacto en la zona. Áreas disponibles para la inversión en infraestructura y desarrollo urbano e industrial.	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	1	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24
8	Políticas y medidas gubernamentales que fomentan e incentivan la inversión privada en actividades económicas con alto impacto en la zona. Áreas disponibles para la inversión en infraestructura y desarrollo urbano e industrial.	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Amenazas																														
1	El incremento de la inseguridad ciudadana y corrupción, ahuyentan a los inversionistas nacionales y extranjeros. Fenómenos climatológicos que afectan las principales actividades del distrito.	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	4	0,32	4	0,32	3	0,24	2	0,16	1	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24
2	Elevados índices de contaminación ambiental.	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24	1	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24
3	Bajo nivel educativo. Las grandes inversiones extranjeras en el desarrollo portuario mayormente se concentran en el Callao.	0,04	4	0,16	1	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08
4	Bajo nivel educativo. Las grandes inversiones extranjeras en el desarrollo portuario mayormente se concentran en el Callao.	0,02	2	0,04	2	0,04	3	0,06	3	0,06	3	0,06	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08	1	0,02	1	0,02	1	0,02	3	0,06
5	Bajo nivel educativo. Las grandes inversiones extranjeras en el desarrollo portuario mayormente se concentran en el Callao.	0,08	4	0,32	1	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	1	0,08	1	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	1	0,08	4	0,32
Fortalezas																														
1	Buena proyección de crecimiento para la ciudad. Marcado interés por implementar procesos para optimización de uso de recursos.	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28	2	0,14	1	0,07	4	0,28	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14
2	Proyectos de minería a punto de ser concesionados. Posibilidad de mayor inversión en terminal portuario.	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	1	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	1	0,07
3	Planificada expansión urbana. Disminución de índices delictivos.	0,08	1	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	3	0,24	1	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	3	0,24	1	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32
4	Planificada expansión urbana. Disminución de índices delictivos.	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07	4	0,28
5	Planificada expansión urbana. Disminución de índices delictivos.	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,28	2	0,14	4	0,28	2	0,14	1	0,07	4	0,28	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14
6	Planificada expansión urbana. Disminución de índices delictivos.	0,07	4	0,28	1	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
7	Planificada expansión urbana. Disminución de índices delictivos.	0,08	4	0,32	1	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	3	0,24	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Debilidades																														
1	Gestión con bajo nivel de coordinación. Sistemas no conectados.	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14	4	0,28	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,28	3	0,21	1	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
2	Falta de motivación en el personal estable. Cada área o gerencia concibe una misión y visión diferente.	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
3	No hay planes de capacitación para los equipos. Pobre grado de inversión en sectores educación y salud.	0,06	1	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24	1	0,06	1	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
4	Bajas niveles de eficiencia. Baja automatización en procesos.	0,07	1	0,07	3	0,21	4	0,28	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,28	1	0,07	1	0,07	4	0,28	2	0,14	4	0,28
5	Bajas niveles de eficiencia. Baja automatización en procesos.	0,07	1	0,07	3	0,21	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,28	4	0,28	1	0,07	1	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
6	Bajas niveles de eficiencia. Baja automatización en procesos.	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06	2	0,12	4	0,24	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	4	0,24	4	0,24	1	0,06	1	0,06	1	0,06
7	Bajas niveles de eficiencia. Baja automatización en procesos.	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15	1	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
8	Bajas niveles de eficiencia. Baja automatización en procesos.	0,06	2	0,12	4	0,24	2	0,12	3	0,18	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24
TOTAL		2,00	5,81	5,19	6,02	6,24	6,39	5	3,37	3,06	3,52	5,05	3,23	3,65	6,3															

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2013. México D.F., México: Pearson.

Tabla 16

Matriz de Rumelt

N	ESTRATEGIAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
E1	Promover el Turismo en el distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Fortalecer las áreas de control dentro de la municipalidad que permita asegurar la transparencia y la administración eficiente de los recursos asignados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Impulsar el desarrollo del clúster exportador de productos hidrobiológicos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Promover la formalización de empresas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Generar las condiciones que propicien el desarrollo urbano - Industrial con un adecuado marco legal que garantice el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la población y el desarrollo industrial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Incentivar la formación de nuevas empresas en el sector de construcción y exportación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E17	Incrementar la asignación de recursos para educación y Salud.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E21	Desarrollar modelos de negocio que permitan atraer nueva inversión a partir de la articulación entre municipalidad y gremios empresariales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “*El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*”, de D’Alessio, F., 2013. México D.F., México: Pearson.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias planteadas inicialmente fueron 21. Luego de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), se obtuvo 13 estrategias seleccionadas y, finalmente, después de calificarlas en las matrices de Rumelt y de Ética, se formaron dos grupos de estrategias que son el resultado de un primer y segundo orden, como estrategias Retenidas y de Contingencia, las mismas que se describen a continuación:

Tabla 17

Matriz de Ética

MATRIZ DE ETICA		E1	E2	E5	E6	E8	E9	E17	E21
DERECHOS	1	Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N
	2	Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N
	3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N
	4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N
	5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N
	6	Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N
	7	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N
JUSTICIA	8	Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N
	9	Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J
	10	Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J
UTILITARISMO	11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	N	E	E	N
	12	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E

N=Neutral, J=Justo,
E=Excelente,

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de D'Alessio, F., 2013. México D.F., México: Pearson.

Estrategias Retenidas

1. E1. Promover el Turismo en el distrito.
2. E2. Fortalecer las áreas de control dentro de la municipalidad que permita asegurar

- la transparencia y la administración eficiente de los recursos asignados.
3. E5. Impulsar el desarrollo del clúster exportador de productos hidrobiológicos.
 4. E6. Promover la formalización de empresas
 5. E8. Generar las condiciones que propicien el desarrollo urbano - Industrial con un adecuado marco legal que garantice el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la población y el desarrollo industrial.
 6. E9. Incentivar la formación de nuevas empresas en el sector de construcción y exportación.
 7. E17. Incrementar la asignación de recursos para educación y salud.
 8. E21. Desarrollar modelos de negocio que permitan atraer nueva inversión a partir de la articulación entre municipalidad y gremios empresariales.

Estrategias de Contingencia

9. E10. Fomentar la participación ciudadana con programas sociales que permitan erradicar la delincuencia.
10. E13. Desarrollar programas de sensibilización sobre conservación del medio ambiente con participación activa de la población.
11. E15. Implementar un programa de Incentivos enfocado en la mejora de los niveles de eficiencia.
12. E18. Involucrar y comprometer la participación del sector privado en el desarrollo de programas que conlleven a mejorar el nivel educativo.
13. E19. Realizar la sistematización de los procesos.

6.11. Matriz de Estrategias Versus OLP

La matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo, muestra que las estrategias retenidas están relacionadas por lo menos con un objetivo de largo plazo, lo cual indica la coherencia de las acciones y objetivos de corto plazo, para dichas estrategias (ver Tabla 18).

Tabla 18

Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo

Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
E1	Promover el Turismo en el distrito.						X
E2	Fortalecer las áreas de control dentro de la municipalidad que permita asegurar la transparencia y la administración eficiente de los recursos asignados.					X	X
E5	Impulsar el desarrollo del clúster exportador de productos hidrobiológicos.				X		
E6	Promover la formalización de empresas.		X				X
E8	Generar las condiciones que propicien el desarrollo urbano - Industrial con un adecuado marco legal que garantice el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la población y el desarrollo industrial.	X	X				
E9	Incentivar la formación de nuevas empresas en el sector de construcción y exportación.			X	X		
E17	Incrementar la asignación de recursos para educación y Salud.	X	X				
E21	Desarrollar modelos de negocio que permitan atraer nueva inversión a partir de la articulación entre municipalidad y gremios empresariales.					X	X
OLP1	Al año 2030, Paita logrará un mejoramiento en el equipamiento físico y la capacitación docente con mejoras sustanciales en la calidad y equidad de educación, generando una universalización de la educación que Paita se merece reduciendo un porcentaje de la población sin nivel educativo del 10% al 7%.						
OLP2	Al año 2030, Paita llegará a obtener una mejora significativa en planes de atención y salud a cada uno de los habitantes y familias que la conforman, incrementando el porcentaje de población afiliada de 47.23% a 60%.						
OLP3	Al año 2030, Paita debe reducir sus índices de delincuencia, criminalidad y drogadicción declarada de un total de 1357 delitos registrados el 2016 a 600, esto con una reducción significativa, año tras año, de los casos que ponen en riesgo la vida el cuerpo y la salud de los habitantes de una ciudad que hace unos años era muy pacífica.						
OLP4	Lograr al año 2030 que el puerto de Paita del puesto 3 llegue a ocupar el puesto 2 a nivel nacional, recuperando su lugar con capacidad y competitividad para el logro de un mayor desarrollo que repercuta a nivel de todo Piura. Actualmente, cuenta con un muelle construido con el fin de generar una mayor capacidad de embarque y desembarque.						
OLP5	Paita al año 2030 aspira elevar la recaudación de los ingresos municipales presupuestados en S/6'265,060 para el año 2016 a S/15'000,000.						
OLP6	Al año 2030, Paita se consolidará como un destino turístico importante del litoral, logrando atraer al turista nacional y extranjero, incrementando el número de turistas de 5003 en el 2015 a 20000. Se fomentará también la autogestión y participación ciudadana en el logro de resultados de desarrollo turístico.						

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2013. México D.F., México: Pearson.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Según D'Alessio (2013), un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes, si los hubiera, permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores de hacerles frente. Los competidores analizados para esta matriz fueron Sullana, Talara y Tumbes (ver Tabla 19).

6.13 Conclusiones

En este capítulo se determinan y se eligen las mejores estrategias para poder alcanzar la visión esperada de la municipalidad. Se plantearon 21 estrategias y como resultado se establecieron ocho estrategias retenidas y cinco estrategias de contingencia. Es importante precisar que el análisis para la selección de las estrategias es importante, ya que permite una buena implementación en el desempeño de las áreas claves de la organización si no se aplica una buena selección se corre el riesgo de afectar la toma de decisiones en el desarrollo de los objetivos en las diferentes áreas de la Municipalidad de Paita.

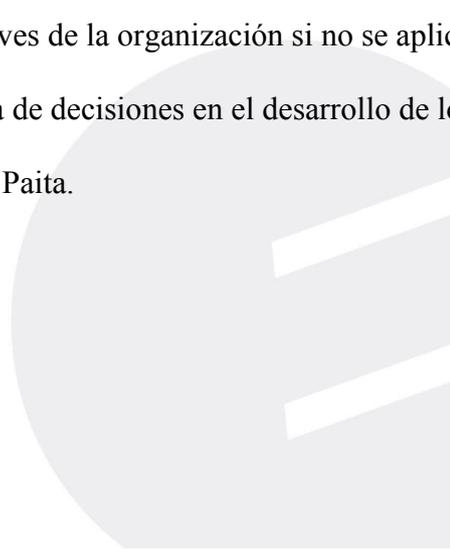
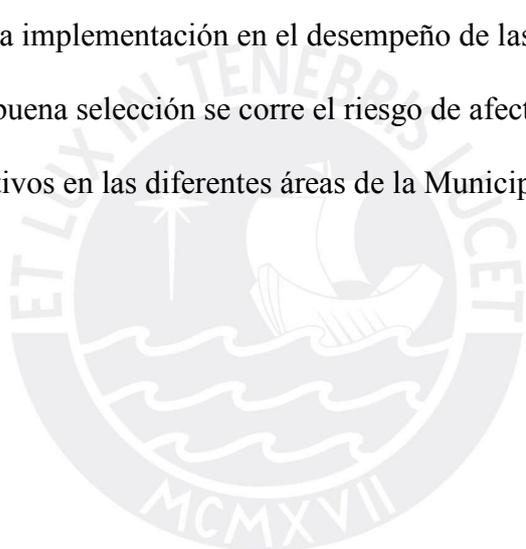


Tabla 19

Matriz de las Posibilidades de los Competidores

N°	Estrategias	¿Los competidores aplican estas estrategias?		
		Sullana	Talara	Tumbes
Estrategias Retenidas				
E1	Promover el Turismo en el distrito.	Potencial turístico no explotado	Explotan su potencial turístico en su totalidad	Explotan su potencial turístico en su totalidad
E2	Fortalecer las áreas de control dentro de la municipalidad que permita asegurar la transparencia y la administración eficiente de los recursos asignados.	En proceso de implementación	En proceso de implementación	En proceso de implementación
E5	Impulsar el desarrollo del clúster exportador de productos hidrobiológicos.	Indiferente	Infraestructura inadecuada	Infraestructura inadecuada
E6	Promover la formalización de empresas	Caracterizado por su informalidad	Formalización de empresas petroleras	Caracterizado por su informalidad
E8	Generar las condiciones que propicien el desarrollo urbano - Industrial con un adecuado marco legal que garantice el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la población y el desarrollo industrial.	Estrategia en implementación	No cuenta con espacio	No existe planes estratégicos de expansión
E9	Incentivar la formación de nuevas empresas en el sector de construcción y exportación.	Atributos similares	Puede ser implementada	Puede ser implementada
E17	Incrementar la asignación de recursos para educación y Salud.	En proceso de implementación	En proceso de implementación	En proceso de implementación
E21	Desarrollar modelos de negocio que permitan atraer nueva inversión a partir de la articulación entre municipalidad y gremios empresariales.	En proceso de implementación	En proceso de implementación	En proceso de implementación
Estrategias de contingencia				
E10	Fomentar la participación ciudadana con programas sociales que permitan erradicar la delincuencia.	En proceso de implementación	En proceso de implementación	En proceso de implementación
E13	Desarrollar programas de sensibilización sobre conservación del medio ambiente con participación activa de la población.	En proceso de implementación	En proceso de implementación	En proceso de implementación
E15	Implementar un programa de Incentivos enfocado en la mejora de los niveles de eficiencia.	En proceso de implementación	En proceso de implementación	En proceso de implementación
E18	Involucrar y comprometer la participación del sector privado en el desarrollo de programas que conlleven a mejorar el nivel educativo.	En proceso de implementación	En proceso de implementación	En proceso de implementación
E19	Realizar la sistematización de los procesos.	En proceso de implementación	En proceso de implementación	En proceso de implementación

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2013. México D.F., México: Pearson.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

De acuerdo con D' Alessio (2013) En esta etapa, la organización definirá de manera más específica los pasos seguir para alcanzar la visión establecida en el contexto que desea participar. “Una Formulación (o planeamiento) exitosa no garantiza una implementación exitosa” (p. 441).

La puesta en marcha estratégica requiere conocer los componentes de la segunda etapa del proceso estratégico: (a) Objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional. Por lo tanto, se requiere de la participación y compromiso de todos los miembros de la municipalidad para gestionar la implementación estratégica y, de esta manera, conocer y resolver los principales problemas que ocurren en la implementación.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

“Los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP” (D'Alessio, 2013, p 449). De acuerdo con la definición las sumas de estos deben de dar los OLP. Los OCP deben de ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conocer la eficiencia y eficacia del uso de los recursos de la administración.

Objetivos de corto plazo para el OLP 1

Al año 2030, Paita logrará un mejoramiento en el equipamiento físico y la capacitación docente con mejoras sustanciales en la calidad y equidad de educación, generando una universalización de la educación que Paita se merece reduciendo un porcentaje de la población sin nivel educativo del 10% al 7%.

OCP 1.1. A partir del 2018, suscribir convenios anualmente con las empresas privadas a fin que como parte de su responsabilidad social financien proyectos de capacitación a los docentes que se ubiquen en los primeros 5 lugares del distrito en el examen de desempeño docente.

OCP 1.2. Al 2019, haber implementado en la Biblioteca Municipal un centro de cómputo con acceso a internet escolar con capacidad para 50 personas.

OCP 1.3. Al 2021, haber equipado al 20% de colegios nacionales con un centro de cómputo con capacidad para 50 alumnos. Al 2025, lograr el 40% y al 2030, haber equipado al 100% de colegios nacionales.

Objetivos de corto plazo para el OLP 2

Al año 2030, Paita llegará a obtener una mejora significativa en planes de atención y salud a cada uno de los habitantes y familias que la conforman, incrementando el porcentaje de población afiliada de 47.23% a 60%.

OCP 2.1. Al 2018, empadronar a los pobladores del distrito que no cuenten con ninguna cobertura de seguro de salud.

OCP 2.2. A partir del 2018, incrementar en 1% anual el número de personas que cuenten con asistencia de salud básica.

OCP 2.3. Al 2023, lograr la ampliación y remodelación de 30% de centros de salud del distrito, logrando un 60% al 2030.

Objetivos de corto plazo para el OLP 3

Al año 2030, Paita debe reducir sus índices de delincuencia, criminalidad y drogadicción declarada de un total de 1357 delitos registrados el 2016 a 600, esto con una reducción significativa, año tras año, de los casos que ponen en riesgo la vida el cuerpo y la salud de los habitantes de una ciudad que hace unos años era muy pacífica.

OCP 3.1. Al 2018 establecer acuerdos de cooperación con los distritos de Sullana, Piura y Talara relacionado a la detección, identificación y registro de los delincuentes.

OCP 3.2. Desde el 2018, implementar la instalación del sistema de videovigilancia con monitoreo las 24 horas en un 20% anual del total de calles del distrito.

OCP 3.3. Lograr al 2022, un incremento del 30% en el presupuesto del departamento

de seguridad del distrito.

OCP 3.4. Al 2023, reducir el número de asaltos en 30% con respecto al año 2016, logrando al 2030 reducirlo al 50%.

Objetivos de corto plazo para el OLP 4

Lograr al año 2030 que el puerto de Paita del puesto 3 llegue a ocupar el puesto 2 a nivel nacional, recuperando su lugar con capacidad y competitividad para el logro de un mayor desarrollo que repercuta a nivel de todo Piura. Actualmente, cuenta con un muelle construido con el fin de generar una mayor capacidad de embarque y desembarque.

OCP 4.1 Al 2018, realizar un estudio para determinar las causas que originaron la disminución del 4% en el año 2016 de la carga total movilizada en el puerto de Paita.

OCP 4.2 Al 2018, realizar un análisis de las principales variables que han llevado al puerto de Matarani a ser el segundo Puerto a nivel Nacional.

OCP 4.3 A partir del año 2018, realizar dos ferias anuales invitando a empresas comercializadoras y productoras de la región, con la finalidad de colocar sus productos en los mercados más estratégicos.

OCP 4.4 Al 2020, suscribir acuerdos de entendimiento con todas las empresas que realicen actividades de comercio exterior con el fin de establecer beneficios en base al incremento de su carga movilizada.

OCP 4.5 Al 2030, ubicarse en el puesto dos del ranking de puertos en el Perú

Objetivo de corto plazo para el OLP 5

Paita al año 2030 aspira elevar la recaudación de los ingresos municipales presupuestados en S/6'265,060 para el año 2016 a S/15'000,000.

OCP 5.1 Al 2018, identificar las potenciales zonas de recursos para el desarrollo de la industria pesquera.

OCP 5.2 Realizar un análisis del portafolio de productos por sector con la finalidad de

identificar su posición en la matriz BCG.

OCP 5.3 A partir del año 2018, elevar la recaudación de ingresos municipales actualizando el registro de los actuales y nuevos contribuyentes del distrito de Paita y crear proyectos comerciales que permitan a la municipalidad mejorar sus niveles de ingresos, con la aplicación de programas de incentivos tributarios a las empresas.

OCP 5.4 A partir del año 2018, realizar el bloqueo en las entidades financieras de los vecinos con deudas tributarias vencidas, logrando contar con agentes de retención.

OCP 5.5 Al 2019, se firmarán convenios con el gobierno regional para el financiamiento de obras de desarrollo urbano, que son importantes para la provincia de Paita.

OCP 5.6 Al año 2019, revisar políticas de contaminación ambiental e incorporar sanciones drásticas.

OCP 2.7 Al año 2019, implementar las áreas verdes en los parques con programas de involucramiento y participación de colegio con el eslogan “adopta tu parque”, con incentivos para las instituciones más comprometidas al cierre de año.

OCP 2.8 Establecer negociaciones y alternativas de pago de obligaciones tributarias impagas con amnistías que generen mayor recaudación y recuperación de fondos, mejorando significativamente los ingresos del municipio con campañas promocionales.

OCP 2.9 Al año 2019, elaborar un plan de responsabilidad social y medioambiental, con el fin de lograr estándares de mejora y sostenimiento de protección al planeta.

Objetivos de corto plazo para el OLP 6

Al año 2030, Paita se consolidará como un destino turístico importante del litoral, logrando atraer al turista nacional y extranjero, incrementando el número de turistas de 5003 en el 2015 a 20000. Se fomentará también la autogestión y participación ciudadana en el logro de resultados de desarrollo turístico.

OCP 6.1 Al 2018, llevar a cabo las obras de reconstrucción y mejora de las

principales vías de acceso que serán los puntos de conexión para el turismo y el transporte de Paita.

OCP 6.2 Al 2018, crear un departamento dentro de la municipalidad, encargada de realizar estudios de tendencias turísticas, mapear y clasificar zonas turísticas.

OCP 6.3 Al 2018, realizar alianzas estratégicas con agencias de viajes nacionales e internacionales de prestigio, con la finalidad de colocar paquetes turísticos en los mercados meta identificados.

OCP 6.4 Al 2018, crear proyecto de concertación y firmar convenios con empresas de transportes, hoteles y restaurantes formales, para recibir a los turistas.

OCP 6.5 Al 2019, desarrollar la Marca “Paita” con el fin de posicionarla como un atractivo destino turístico incluyéndola en el circuito turístico del norte del País.

OCP 6.6 Al 2020, desarrollar el proyecto de reconstrucción y mejora de las principales vías de acceso del circuito balneario de Paita, conectándolas con las principales playas de la región.

7.2 Recursos Asignados a los OCP

Un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos (ver Tabla 20): (a) Financieros; (b) físicos; (c) humanos y, (d) tecnológicos (D'Alessio, 2013, p.483). Por lo tanto los recursos asignados son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Para efectos del proceso estratégico, puede definirse teniendo en consideración las 7M: (a) Materiales directos e indirectos; (b) Mano de Obra, personas (Conocimiento desde gerente hasta trabajadores). Humanos; (c) Maquinarias, activos productos con sus tecnologías. Tangibles/intangibles; (d) métodos que incluye procedimientos, procesos, y sistemas. Tangibles/intangibles; (e) Medio Ambiente, clima organizacional, motivación, y ambiente laboral. Humanos; (f) Mentalidad, Cultura organizacional y paradigmas, y (g) Moneda, dinero.

Tabla 20

Recursos Asignados a los Objetivos de Largo Plazo

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos
OLP.1. Al año 2030, Paita logrará un mejoramiento en el equipamiento físico y la capacitación docente% con mejoras sustanciales en la calidad y equidad de educación, generando una universalización de la educación que Paita se merece reduciendo un porcentaje de la población sin nivel educativo del 10% al 7.	OCP 1.1. A partir del 2018, suscribir convenios anualmente con las empresas privadas a fin que como parte de su responsabilidad social financien proyectos de capacitación a los docentes que se ubiquen en los primeros 5 lugares del distrito en el examen de desempeño docente.	Mentalidad / Método
	OCP 1.2. Al 2019, haber implementado en la Biblioteca Municipal un centro de cómputo con acceso a internet escolar con capacidad para 50 personas.	Mentalidad / Método
	OCP 1.3. Al 2021, haber equipado al 20% de colegios nacionales con un centro de cómputo con capacidad para 50 alumnos. Al 2025, lograr el 40% y al 2030, haber equipado al 100% de colegios nacionales.	Método
OLP.2. Al año 2030, Paita llegará a obtener una mejora significativa en planes de atención y salud a cada uno de los habitantes y familias que la conforman, incrementando el porcentaje de población afiliada de 47.23% a 60%.	OCP 2.1. Al 2018, empadronar a los pobladores del distrito que no cuenten con ninguna cobertura de seguro de salud.	Método
	OCP 2.2. A partir del 2018, incrementar en 1% anual el número de personas que cuenten con asistencia de salud básica.	Método
	OCP 2.3. Al 2023, lograr la ampliación y remodelación del 30% de centros de salud del distrito, logrando un 60% al 2030.	Moneda / Método
OLP.3. Al año 2030, Paita debe reducir sus índices de delincuencia, criminalidad y drogadicción declarada de un total de 1357 delitos registrados el 2016 a 600, esto con una reducción significativa, año tras año, de los casos que ponen en riesgo la vida el cuerpo y la salud de los habitantes de una ciudad que hace unos años era muy pacífica.	OCP 3.1. Al 2018 establecer acuerdos de cooperación con los distritos de Sullana, Piura y Talara relacionado a la detección, identificación y registro de los delincuentes.	Método
	OCP 3.2. Desde el 2018, implementar la instalación del sistema de videovigilancia con monitoreo las 24 horas en un 20% anual del total de calles del distrito.	Mentalidad / Método
	OCP 3.3. Lograr al 2022, un incremento del 30% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito.	Mentalidad / Método
	OCP 3.4. Al 2023, reducir el número de asaltos en 30% con respecto al año 2016, logrando al 2030 reducirlo al 50%.	Mentalidad / Método
OLP.4. Lograr al año 2030 que el puerto de Paita del puesto 3 llegue a ocupar el puesto 2 a nivel nacional, recuperando su lugar con capacidad y competitividad para el logro de un mayor desarrollo que repercute a nivel de todo Piura. Actualmente, cuenta con un muelle construido con el fin de generar una mayor capacidad de embarque y desembarque	OCP 4.1 Al 2018, realizar un estudio para determinar las causas que originaron la disminución del 4% en el año 2016 de la carga total movilizada en el puerto de Paita.	Moneda / Material
	OCP 4.2 Al 2018, realizar un análisis de las principales variables que han llevado al puerto de Matarani a ser el segundo Puerto a nivel Nacional.	Mentalidad / Método
	OCP 4.3 A partir del año 2018, realizar dos ferias anuales invitando a empresas comercializadoras y productoras de la región, con la finalidad de colocar sus productos en los mercados más estratégicos.	Moneda / Material
	OCP 4.4 Al 2020, suscribir acuerdos de entendimiento con todas las empresas que realicen actividades de comercio exterior con el fin de establecer beneficios en base al incremento de su carga movilizada.	Método
	OCP 4.5 Al 2030, ubicarse en el puesto dos del ranking de puertos en el Perú.	Material Método
OLP.5. Paita al año 2030 aspira elevar la recaudación de los ingresos municipales presupuestados en S/6'265,060 para el año 2016 a S/15'000,000. Año tras año se debe fomentar, por parte del gobierno, mayores beneficios que conlleven a promover el mayor desarrollo de la industria pesquera, fomentando las buenas prácticas medioambientales y de responsabilidad social	OCP 5.1 Al 2018, identificar las potenciales zonas de recursos para el desarrollo de la industria pesquera.	Moneda / Material
	OCP 5.2 Realizar un análisis del portafolio de productos por sector con la finalidad de identificar su posición en la matriz BCG.	Mentalidad / Método
	OCP 5.3 A partir del año 2018, elevar la recaudación de ingresos municipales actualizando el registro de los actuales y nuevos contribuyentes del distrito de Paita y crear proyectos comerciales que permitan a la municipalidad mejorar sus niveles de ingresos, con la aplicación de programas de incentivos tributarios a las empresas.	Moneda / Método
	OCP 5.4 A partir del año 2018, realizar el bloqueo en las entidades financieras de los vecinos con deudas tributarias vencidas, logrando contar con agentes de retención.	Moneda / Método
	OCP 5.5 Al 2019, se firmarán convenios con el gobierno regional para el financiamiento de obras de desarrollo urbano, que son importantes para la provincia de Paita.	Moneda / Método
	OCP 5.6 Al año 2019, revisar políticas de contaminación ambiental e incorporar sanciones drásticas.	Método
	OCP 5.7 Al año 2019, implementar las áreas verdes en los parques con programas de involucramiento y participación de colegio con el eslogan "adopta tu parque", con incentivos para las instituciones más comprometidas al cierre de año.	Moneda / Método
	OCP 5.8 Establecer negociaciones y alternativas de pago de obligaciones tributarias impagas con amnistías que generen mayor recaudación y recuperación de fondos, mejorando significativamente los ingresos del municipio con campañas promocionales.	Moneda / Método
	OCP 5.9 Al año 2019, elaborar un plan de responsabilidad social y medioambiental, con el fin de lograr estándares de mejora y sostenimiento de protección al planeta.	Mentalidad / Método
OLP.6. Al año 2030, Paita se consolidará como un destino turístico importante del litoral, logrando atraer al turista nacional y extranjero, incrementando el número de turistas de 5003 en el 2015 a 20,000. Se fomentará también la autogestión y participación ciudadana en el logro de resultados de desarrollo turístico.	OCP 6.1 Al 2018, llevar a cabo las obras de reconstrucción y mejora de las principales vías de acceso que serán los puntos de conexión para el turismo y el transporte de Paita.	Método/Moneda/Mano de obra
	OCP 6.2 Al 2018, crear un departamento dentro de la municipalidad, encargada de realizar estudios de tendencias turísticas, mapear y clasificar zonas turísticas.	Método
	OCP 6.3 Al 2018, realizar alianzas estratégicas con agencias de viajes nacionales e internacionales de prestigio, con la finalidad de colocar paquetes turísticos en los mercados meta identificados.	Método / Moneda
	OCP 6.4 Al 2018, crear proyecto de concertación y firmar convenios con empresas de transportes, hoteles y restaurantes formales, para recibir a los turistas.	Mentalidad / Moneda
	OCP 6.5 Al 2019, desarrollar la Marca "Paita" con el fin de posicionarla como un atractivo destino turístico incluyéndola en el circuito turístico del norte del País.	Mentalidad / Método
	OCP 6.6 Al 2020, desarrollar el proyecto de reconstrucción y mejora de las principales vías de acceso del circuito balneario de Paita, conectándolas con las principales playas de la región.	Método / Moneda

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de D'Alessio, F., 2013. México D.F., México: Pearson.

Tangibles. La correcta asignación de los recursos, los mismos que tienen que se consideran de los OCP permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación de los planes a seguirse.

7.3 Políticas de Cada Estrategia

Las Políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia (D'Alessio, 2013). Es importante mencionar que este mismo autor expresó que las políticas deben estar alineadas siempre con los valores que se propugnan en la organización. Para Paita, se presentan a continuación las políticas relacionadas con las estrategias propuestas para el distrito:

Estrategia 1. Promover el turismo en el distrito. Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Desarrollar la Marca “Paita” con el fin de posicionarla como un atractivo destino turístico incluyéndola en el circuito turístico del norte del País.
2. Fomentar la inversión privada para el desarrollo del sector turismo.
3. Liderar el desarrollo de una cultura local turística y que asegure el buen trato al turista nacional y extranjero.

Estrategia 2. Fortalecer las áreas de control dentro de la municipalidad que permita asegurar la transparencia y la administración eficiente de los recursos asignados.

Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Fomentar la creación del comité de ética y auditorías alineadas a la normatividad y mejores prácticas internacionales, con el fin de asegurar el control, seguimiento y la mejora continua en la gestión de todas las áreas.
2. Promover la transparencia en el desarrollo de las gestiones administrativas.

Estrategia 5. Impulsar el desarrollo del clúster exportador de productos hidrobiológicos. Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Atraer la salida de las exportaciones por el puerto de Paita.
2. Fomentar la mejora continua de los clústeres identificados en Paita.
3. Estimular en los clústeres el desarrollo de ventajas competitivas, adoptando la innovación como buena práctica dentro de su cultura.

Estrategia 6. Promover la formalización de empresas. Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Desarrollar lineamientos y directivas que incentiven la formalización de las empresas.
2. Incentivar por medio de capacitaciones y beneficios fiscales la formalización de empresas.

Estrategia 8. Generar las condiciones que propicien el desarrollo urbano - Industrial con un adecuado marco legal que garantice el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la población y el desarrollo industrial. Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Promover la mejora continua del entorno urbano.
2. Mejorar las condiciones de vida con calidad para toda la población.
3. Establecer lineamientos claros para una correcta zonificación de la ciudad.

Estrategia 9. Incentivar la formación de nuevas empresas en el sector de construcción y exportación. Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Promover la Inversión.
2. Promover talleres de capacitación en formación de empresas.
3. Fomentar la cultura de consumo de los productos y servicios que ofrece la ciudad.
4. Generación de puestos de trabajo.

Estrategia 17. Incrementar la asignación de recursos para educación y salud. Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Apoyarse en la inversión privada.
2. Gestionar de manera eficaz y eficiente los fondos del canon minero, aumentando el porcentaje destinado para mejorar los servicios de educación y salud.

Estrategia 21. Desarrollar modelos de negocio que permitan atraer nueva inversión a partir de la articulación entre municipalidad y gremios empresariales. Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Atender las necesidades de la población.
2. Integración con entidades estatales en beneficio de los pobladores.

7.4 Estructura de Paita

La estructura organizacional es la que ayudará a las empresas del sector a implementar las estrategias a través de las políticas formuladas. Se necesita definir si la estructura es la adecuada o se tendrá que ajustar a las empresas del sector para lograr la implementación de las referidas estrategias (D'Alessio, 2013, pp. 484).

La estructura organizacional de la Municipalidad de Paita se encuentra en el organigrama presentado en el capítulo IV. *Figura 2.* Organigrama de la Municipalidad de Paita Este organigrama se caracteriza por una estructura que utiliza combinaciones horizontales y verticales por su amplia complejidad. Debido a lo expresado, se estima conveniente realizar modificaciones a la estructura ya existente y por tanto, suprimir algunas instancias, fusionar otras y proponer la creación de nuevas áreas. En tal sentido, los cambios al organigrama de la Municipalidad de Paita serían los siguientes (ver Figura 7).

1. Suprimir la Subgerencia de Sistemas e Informática para crear la Gerencia de Sistemas y Tecnologías de la Información, la cual se hace necesaria para desarrollar las múltiples iniciativas que ayuden a interconectar los procesos internos y sobretodo integrar los formularios y demás trámites que se requieren de manera cotidiana con el fin de simplificar los trámites para los usuarios (vecinos).

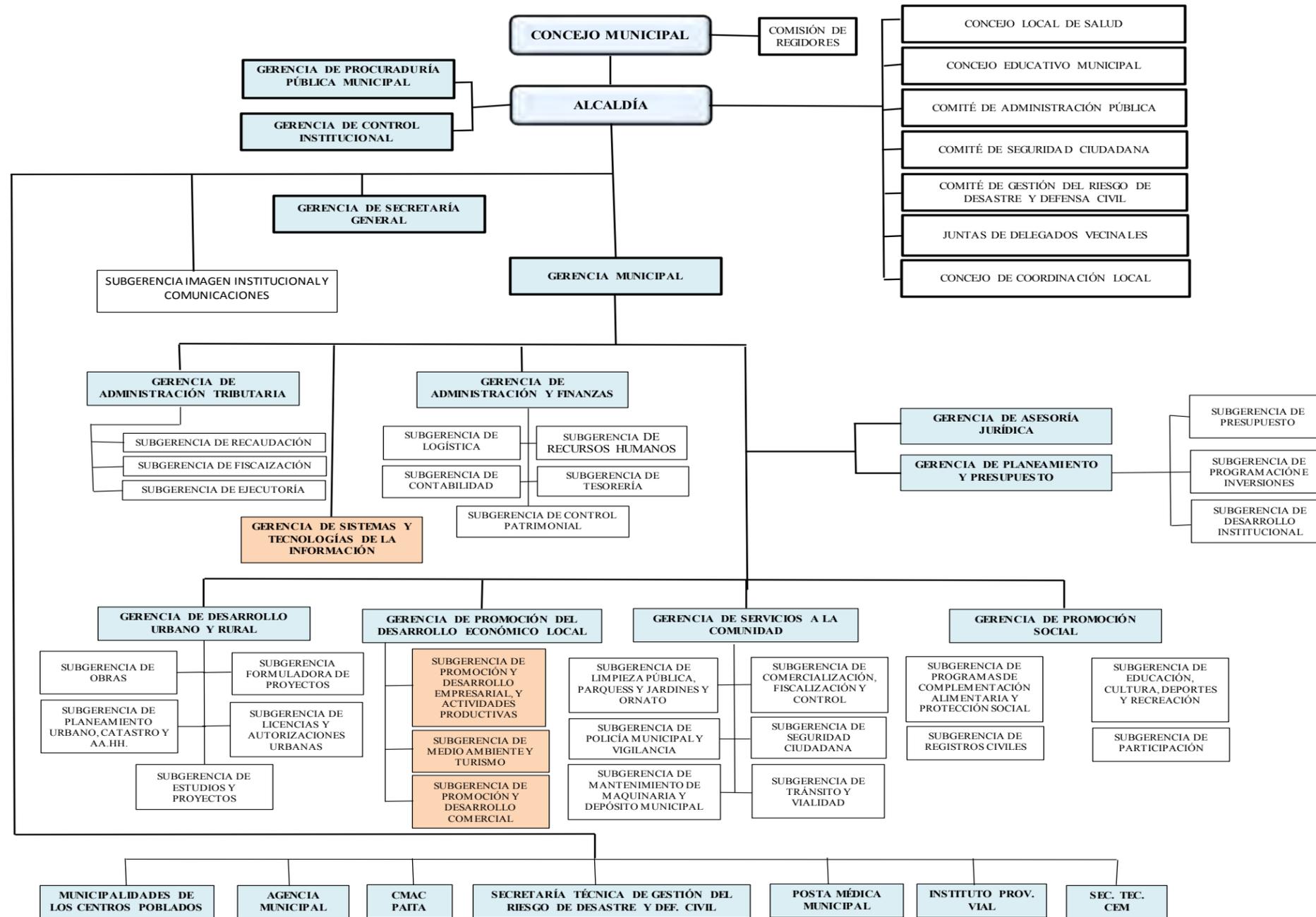


Figura 7. Organigrama propuesto para la Municipalidad de Paita.

2. Modificar las Sub Gerencias de la Gerencia de Promoción y Desarrollo Económico Local existentes. La Sub Gerencia de promoción y desarrollo empresarial y turismo, y la Sub Gerencia de medio ambiente y actividades productivas en: Sub Gerencia de promoción y desarrollo empresarial y actividades productivas, creación de la Sub Gerencia de promoción y desarrollo comercial encargada básicamente del control y promoción del segmento comercial de la zona así como de la asesoría técnica y financiera para el mejor desarrollo de sus actividades, y la Sub Gerencia de medio ambiente y turismo, que se fusiona en una sola instancia por la similitud del ámbito que gestionan.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Los residuos sólidos son manejados por la municipalidad de Paita, los recoge de los domicilios y espacios públicos, los transportan y los depositan en el botadero al aire libre en la parte alta de la ciudad, cerca de asentamientos humanos. En estas zonas también las empresas pesqueras depositan los residuos de sus procesos pesqueros, restos de pota entre otros residuos. Este botadero es grande y cada día se incrementa ya que recibe diariamente en promedio 35 tn. Se estima que alrededor de 10 tn los pobladores los arrojan en quebradas y otros puntos críticos, en donde este escenario es propicio para la proliferación de insectos que generan enfermedades en los pobladores de Paita (Plan integral de convivencia y seguridad ciudadana, 2016).

Actualmente, la municipalidad de Paita busca concientizar y sensibilizar a la población y empresas privadas de la importancia del cuidado del medio ambiente, con el objetivo de involucrar a la población, la municipalidad de Paita a través de la sub gerencia del medio ambiente y actividades productivas ,busca sensibilizar a la ciudadanía en lo concerniente al cuidado ambiental realizando marchas denominadas: Marcha de sensibilización pro conservación del medio ambiente, con la participación de los colegios y

empresas de la localidad para involucrar y dar a conocer a la población los problemas ambientales que se tienen que mitigar en el distrito de Paita. Por lo tanto, es indispensable que la municipalidad de Paita siga promoviendo e involucrando a la ciudadanía a fomentar una cultura en el cuidado y conservación del medio ambiente en el distrito ya que, el cuidado del medio ambiente no solo involucra a las autoridades, el cuidado del medio ambiente es responsabilidad de todos los ciudadanos del distrito de Paita.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

“Después de haber definido la estructura organizacional para un proceso de implementación favorable, se deben definir también las posiciones más importantes” (D’Alessio, 2013, p. 489). Sin embargo, en la Municipalidad distrital de Paita se puede describir que al talento humano se selecciona de manera directa a las personas que aportaron y apoyaron la campaña municipal; contratando a personas que carecen de conocimientos y habilidades pertinentes para estar en un puesto determinado; cada gobierno que resulta ganador en las elecciones establece sus propios trabajadores, funcionarios y personas más cercanas para cubrir diferentes puestos, dejando de lado experiencia en la administración pública. La capacitación del trabajador es importante para afrontar diversas tareas relacionadas al desarrollo o desenvolvimiento en el trabajo.

7.7 Gestión del Cambio

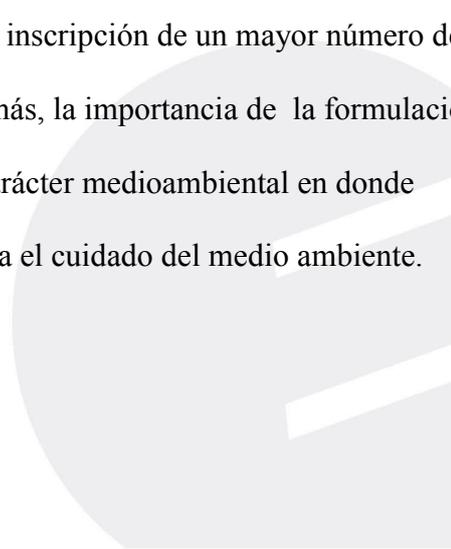
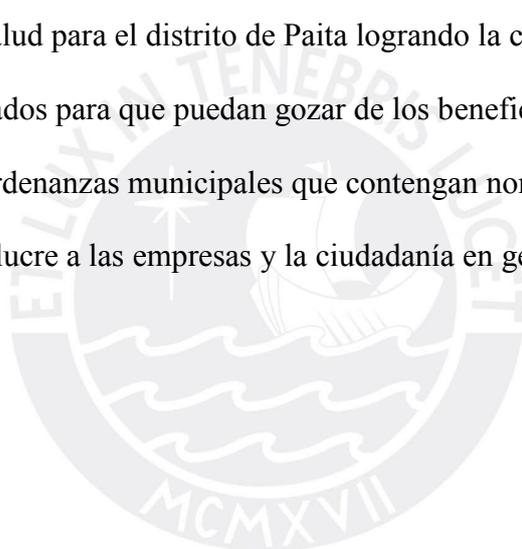
“El proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente” (D’Alessio, 2013, p. 490). Para lograr la implementación de las estrategias propuestas se requiere el compromiso de todos los trabajadores de la municipalidad con la finalidad de mitigar el riesgo al rechazo de las nuevas implementaciones. Por lo tanto, es importante la motivación continua de los involucrados, el trabajo en equipo y una comunicación fluida. La gestión del cambio debe presentarse de nuevas y más efectivas formas de participación de los empleados, logrando

con ello el bienestar y bien común del distrito de Paita.

7.8. Conclusiones

Con la finalidad de buscar mejoras para el distrito la municipalidad está realizando campañas de concientización y compromiso de la población y empresas del distrito de Paita; además, la estructura orgánica que se encuentra vigente ha contribuido a asegurar la continuidad de los problemas del gobierno local; por ello, la municipalidad no viene trabajando bajo un enfoque orientado al ciudadano, esto se debe que la municipalidad de Paita no tiene direccionalidad en sus objetivos, al carecer de planificación que permitan dar prioridad aquellas necesidades que son las más urgentes para el distrito.

Se han definido OCP que permitirán mejorar la seguridad ciudadana. Los programas de salud para el distrito de Paita logrando la cobertura e inscripción de un mayor número de afiliados para que puedan gozar de los beneficios. Además, la importancia de la formulación de ordenanzas municipales que contengan normas de carácter medioambiental en donde involucre a las empresas y la ciudadanía en general, para el cuidado del medio ambiente.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del proceso estratégico es la evaluación y control, aunque se considera en tercera instancia, es un proceso permanente e iterativo. Es así porque, especialmente, la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. Por otro lado, el control estratégico pretende cerrar la brecha entre lo planeado y lo ejecutado (D'Alessio, 2013).

Kaplan y Norton (2001) plantearon el tablero de control balanceado (TCB) y las iniciativas estratégicas. Es decir, el cierre del vacío de lo que la organización desea hacer y lo que hace por medio de la evaluación y comparación de los objetivos, lo que permite una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia donde se está dirigiendo la organización, y así poder corregir el rumbo de ser necesario para obtener excelentes resultados. Usando medidas típicas a usarse para evaluar la consecución de los objetivos mediante cuatro perspectivas:

Financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Asimismo, en el caso de la Municipalidad distrital de Paita para poder obtener ventajas competitivas se va enfatizar y adicionar en una actuación social y medioambiental la misma que también debe ser anexada al cuadro de mando.

8.1 Perspectivas de Control

La evaluación estratégica de Paita se va a plasmar en el cuadro de control integrado el cual contempla cinco perspectivas: (a) Financiera, (b) clientes, (c) procesos internos, (d) aprendizaje y crecimiento y (d) social y medioambiental, las mismas que van a permitir realizar un control y monitoreo de los 41 objetivos de corto plazo propuestos.

8.1.1 Perspectiva Financiera

Kaplan y Norton (2001) sugirieron algunas medidas típicas a usarse para evaluar la consecución de los objetivos: (a) retorno sobre el uso del patrimonio, (b) Retorno sobre las

ventas, (c) Ingresos por empleado, (d) Rentabilidad por proyecto, (e) análisis del punto de equilibrio, (f) Flujo de caja y, (g) Retorno financiero. Y así poder definir, analizar y profundizar en los objetivos financieros planteados por la municipalidad Distrital de Paita para lograr aplicar los verdaderos planes de acción y lograr la visión esperada.

8.1.2 Perspectiva de cliente

Para alcanzar una visión, ¿Cómo debe mirarse a los clientes?, lo que lleva a identificar segmentos de mercado y ¿Cómo se les trata para que compren?, se tiene que elaborar productos de calidad que ellos estén dispuestos a pagar (D'Alessio, 2013). En el caso de Paita, los clientes potenciales son las empresas, establecimientos comerciales mayoristas, minoristas y la población, es importante saber la percepción de los clientes con respecto a los servicios que brinda la municipalidad de Paita, los clientes son la razón de ser de toda empresa y satisfacer las necesidades de la población es uno de los principales objetivos para así poder garantizar la confianza por parte de la población.

8.1.3 Perspectiva de Procesos

Los procesos críticos identificados y detectados a tiempo permiten el logro de los objetivos planteados, se debe de conocer la cadena de valor de la municipalidad de Paita y poder detectar los problemas y las necesidades de la población, los procesos críticos identificados en Paita son los siguientes (a) seguridad ciudadana, (b) servicios básicos de salud, (c) Imparcialidad en la distribución de los gastos e inversión por zonas, (d) inadecuada administración de los recursos en la realización de inversiones públicas, (e) falta de transparencia sobre la gestión municipal, (f) apertura para involucrar a los vecinos, y (g) incumplimiento de promesas.

Se debe de fortalecer la confianza en la población y así evitar la insatisfacción de las expectativas que los ciudadanos esperan recibir, logrando un municipio sostenible y organizado.

8.1.4 Perspectiva de aprendizaje

La municipalidad de Paita para lograr su visión debe de aprender y mejorar constantemente logrando aumentar la satisfacción de las necesidades de la población de Paita, ser más eficientes en sus procesos y trámites públicos, lograr incrementar los niveles de recaudación para beneficio de la población, capacitación y entrenamiento a los colaboradores, ya que esta perspectiva tiene como base fundamental a los trabajadores

8.1.5 Perspectiva social y medio ambiente

Actualmente, surge la necesidad de incorporar la perspectiva social y medioambiental para el distrito de Paita, pues presenta limitados programas sociales que no abastecen a la población y falta incorporar medidas para evitar el deterioro ambiental. Las propuestas presentadas para estas perspectivas son las siguientes: (a) salud, (b) educación, (c) seguridad, y (d) contaminación. Estas propuestas están planteadas en los objetivos de corto plazo.

8.2 Tablero de Control Integrado

Según Kaplan y Norton (2001) plantearon el tablero de control balanceado. Es decir, el cierre del vacío entre lo que la organización desea hacer y lo que hace, a través del uso del control balanceado y las iniciativas estratégicas planteadas. Las perspectivas para el distrito de Paita son: (a) financiera, (b) Clientes, (c) procesos, y (d) social y medio ambiente.

El tablero de control balanceado permite volver a direccionar el rumbo de la organización si fuese necesario, logrando una implementación exitosa de las estrategias y los objetivos (ver Tabla 21).

8.3 Conclusiones

En el desarrollo del presente capítulo, se han implementado los indicadores que van a permitir el cumplimiento de los objetivos y saber si se están alcanzando para poder lograr la visión establecida para el distrito de Paita. Los resultados se van a medir a través de cinco perspectivas: (a) Perspectiva Financiera, (b) Perspectiva de cliente, (c) Perspectiva de

Tabla 21

Tablero de Control Integrado

Objetivos	Indicador	Unidades
Perspectiva Financiera		
OCP 3.3. Lograr al 2022, un incremento del 30% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito.	Presupuesto de seguridad 2022/Presupuesto de seguridad actual	Soles/año
OCP 5.3 A partir del año 2018, elevar la recaudación de ingresos municipales actualizando el registro de los actuales y nuevos contribuyentes del distrito de Paita y crear proyectos comerciales que permitan a la municipalidad mejorar sus niveles de ingresos, con la aplicación de programas de incentivos tributarios a las empresas.	Incremento de la recaudación tributaria	Soles/año
OCP 5.4 A partir del año 2018, realizar el bloqueo en las entidades financieras de los vecinos con deudas tributarias vencidas, logrando contar con agentes de retención.	Reducción del índice de morosidad tributaria	Soles/año
OCP 5.8 Establecer negociaciones y alternativas de pago de obligaciones tributarias impagas con amnistías que generen mayor recaudación y recuperación de fondos, mejorando significativamente los ingresos del municipio con campañas promocionales.	Reducción del índice de morosidad tributaria	Porcentaje
Perspectiva de los clientes		
OCP 4.5 Al 2030, ubicarse en el puesto dos del ranking de puertos en el Perú.	Análisis cuantitativo y cualitativo de la competencia	Posición en ranking
OCP 5.2 Al 2018, realizar un análisis de las principales variables que han llevado al puerto de Matarani a ser el segundo Puerto a nivel Nacional.	Análisis cuantitativo y cualitativo de la competencia	Posición en ranking
OCP 5.3 A partir del año 2018, realizar dos ferias anuales invitando a empresas comercializadoras y productoras de la región, con la finalidad de colocar sus productos en los mercados más estratégicos.	Realización de ferias	Sí/No
OCP 6.1 Al 2021, llevar a cabo las obras de reconstrucción y mejora de las principales vías de acceso que serán los puntos de conexión para el turismo y el transporte de Paita.	Ejecución de obras de reconstrucción	Sí/No
OCP 6.4 Al 2018, crear proyecto de concertación y firmar convenios con empresas de transportes, hoteles y restaurantes formales, para recibir a los turistas.	Elaboración de proyecto	Sí/No
OCP 6.5 Al 2019, desarrollar la Marca "Paita", con el fin de posicionarla como un atractivo de destino turístico, incluyéndola en el circuito turístico del norte del País.	Posicionamiento de marca	Posición
OCP 6.6 Al 2020, desarrollar el proyecto de reconstrucción y mejora de las principales vías de acceso del circuito balneario de Paita, conectándolas con las principales playas de la región.	Proyecto de Desarrollo Urbano	Sí/No
Perspectiva de los procesos internos		
OCP 4.4 Al 2020, suscribir acuerdos de entendimiento con todas las empresas que realicen actividades de comercio exterior con el fin de establecer beneficios en base al incremento de su carga movilizada.	Número de acuerdos	Unidades
OCP 5.1 Al 2018, identificar las potenciales zonas de recursos para el desarrollo de la industria pesquera.	Número de zonas identificadas	Unidades
OCP 5.2 Realizar un análisis del portafolio de productos por sector con la finalidad de identificar su posición en la matriz BCG.	Estudio de portafolio	Unidades
OCP 6.2 Al 2018, crear un departamento dentro de la municipalidad, encargada de realizar estudios de tendencias turísticas, mapear y clasificar zonas turísticas.	Instalar departamento de estudios	Unidades
OCP 6.3 Al 2018, realizar alianzas estratégicas con agencias de viajes nacionales e internacionales de prestigio, con la finalidad de colocar paquetes turísticos en los mercados meta identificados.	Número de alianzas estratégicas	Unidades
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento		
OCP 4.1 Al 2018, realizar un estudio para determinar las causas que originaron la disminución del 4% en el año 2016 de la carga total movilizada en el puerto de Paita.	Estudio realizado	Unidades
Perspectiva social y medio ambiental		
OCP 1.1. Al 2022, suscribir convenios con las empresas privadas a fin que como parte de su responsabilidad social financien proyectos de capacitación a los docentes que se ubiquen en los primeros 5 lugares del distrito en el examen de desempeño docente.	Número de convenios firmados	Unidades
OCP 1.2. Al 2025, haber implementado en la Biblioteca Municipal un centro de cómputo con acceso a internet escolar con capacidad para 50 personas.	Implementación de centro de cómputo en bibliotecas	Unidad
OCP 1.3. Al 2021, lograr haber equipado al 20% de colegios nacionales con un centro de cómputo con capacidad para 50 alumnos, hasta lograr el 100%.	Número de colegios nacionales con centro de cómputo sobre total de colegios nacionales	Porcentaje
OCP 2.1. Al 2018, empadronar a los pobladores del distrito que no cuenten con ninguna cobertura de seguro de salud.	Número de personas empadronadas	Unidades
OCP 2.2. A partir del 2018, incrementar en 1% anual el número de personas que cuenten con asistencia de salud básica.	Número de personas con asistencia de salud básica sobre total población	Porcentaje
OCP 2.3. Al 2023, lograr la ampliación y remodelación del 30% de centros de salud del distrito, logrando un 60% al 2030.	Número de centro de salud remodelados sobre número total de centros de salud	Porcentaje
OCP 3.1. Al 2019, establecer acuerdos de cooperación con los distritos de Sullana, Piura y Talara relacionado a la detección, identificación y registro de los delincuentes.	Número de acuerdos	Unidades
OCP 3.2. Desde el 2018, implementar la instalación del sistema de videovigilancia con monitoreo las 24 horas en un 20% anual del total de calles del distrito.	Número de cámaras instaladas sobre número de calles	Porcentaje
OCP 3.4. Al 2023, reducir el número de asaltos en 30% con respecto al año 2016, logrando al 2030 reducirlo al 50%.	Número de serenos al 2019 sobre número de serenos al 2017	Porcentaje
OCP 5.5 Al 2019, se firmarán convenios con el gobierno regional para el financiamiento de obras de desarrollo urbano, que son importantes para la provincia de Paita.	Número de convenios firmados	Unidades
OCP 5.6 Al año 2019, revisar políticas de contaminación ambiental e incorporar sanciones drásticas.	Revisión de políticas y número de sanciones	Unidades
OCP 5.7 Al año 2019, implementar las áreas verdes en los parques con programas de involucramiento y participación de colegio con el eslogan "adopta tu parque", con incentivos para las instituciones más comprometidas al cierre de año.	Número de parques con áreas verdes sobre número de parques	Porcentaje
OCP 5.9 Al año 2019, elaborar un plan de responsabilidad social y medioambiental, con el fin de lograr estándares de mejora y sostenimiento de protección al planeta.	Plan de responsabilidad social y medioambiental	Unidades

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2013. México D.F., México: Pearson.

Procesos, (d) Perspectiva Social y medio ambiente, y (e) Perspectiva de aprendizaje, las mismas que van a lograr medir y controlar lo planteado en cada perspectiva, porque se puede ver hacia donde se está dirigiendo Paita, y corregir el rumbo si es necesario en el transcurso de las implementaciones.



Capítulo IX: Competitividad de Paita

“La competitividad puede analizarse desde dos perspectivas. En primer lugar, como un conjunto de factores que determinan el nivel de productividad y, segundo, como un determinante del incremento sostenido del bienestar de las personas. A partir de estas perspectivas, la competitividad regional puede ser definida como la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la región” (Benzaquen, Del Carpio, Zegarra & Valdivia, 2010a, p. 8).

En el presente capítulo se realiza el análisis competitivo del Distrito de Paita a través de la aplicación de la metodología propuesta por Jorge Benzaquen, Luis Alfonso del Carpio, Luis Alberto Zegarra y Christian Alberto Valdivia (Benzaquen, Del Carpio, Zegarra & Valdivia, 2010a), tomando en cuenta los cinco pilares identificados como determinantes de la competitividad de las regiones: (a) gobierno e instituciones, (b) desarrollo económico, (c) infraestructura productiva, (d) capital humano y (e) eficiencia de las empresas. Cabe señalar que esta metodología es aplicada por el Centro de Competitividad de CENTRUM Católica Graduate Business School en la presentación del Índice de Competitividad Regional del Perú que anualmente elabora, por lo que solo se utilizarán los criterios y factores que puedan aplicarse en función al distrito de Paita. También se analizará la competitividad de Paita aplicando el modelo del Diamante de Porter, evaluando la formación de clúster e identificando aspectos estratégicos de los mismos.

9.1 Análisis Competitivo de Paita

Pilar Gobierno. El pilar gobierno para Paita, presenta factores, además de variables que son aplicables de acuerdo al nivel de gobierno que desarrolla, que tiene en su mayor parte la participación presupuestal proveniente del Gobierno Central, por Fondo de Compensación Municipal [FONCOMUN], canon, sobrecanon, regalías, rentas de aduanas y

recaudaciones por recursos propios provenientes de la recaudación de la Municipalidad Distrital.

El presupuesto institucional modificado asciende a S/ 66' 679,567, según la consulta realizada el día 19 de setiembre de 2017, siendo Paita el distrito que mayor partida recibe, en comparación con los demás distritos (ver Tabla 22). Al dividir este presupuesto entre el total de habitantes que posee el distrito se llega a obtener un presupuesto per cápita de S/919.44 para Paita distrito. Asimismo Paita presenta S/ 38' 210,805 como devengado de su PIM, por lo tanto llega a representar como factor de gasto de ejecución de 57.30% de su presupuesto institucional modificado. A continuación, se describen los valores de los factores de las variables que aplican para el distrito de Paita (ver Tabla 23).

Tabla 22

Ingreso Presupuestal para el Distrito de Paita – 19 de Setiembre de 2017

Factor	Variable	Unidad
Recursos	Recursos Totales	66,679,567 Nuevos Soles
	Recursos per cápita	919.44 Nuevos Soles
Gasto	Avance de ejecución	57.30%
	Gasto ejecutado	38,210,805 Nuevos Soles

Nota. Tomado de “Seguimiento de la Ejecución Presupuestal (Consulta amigable),” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2017 (<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>).

Pilar Economía. El pilar Economía, a nivel del presente estudio, tiene por finalidad la medición de los tamaños de las economías regionales, ahora economías de gobernaciones regionales, entre estos también la administración de recursos para el logro de crecimientos importantes y esperados.

A través del pilar economía se conocen algunas variables que llevan a determinar la oferta exportable, la real capacidad del crecimiento de las exportaciones, así como el factor empleo, que son las dos variables aplicables para Paita, según el índice de competitividad (ver Tabla 24). El pilar economía no sólo mide los resultados de generación de riqueza, sino que también influye en criterios de responsabilidad social, medioambiente y sostenibilidad.

Tabla 23

Competitividad de Paita, Pilar Gobierno

Índice De Competitividad Gobierno		
Factor	Variable	Aplicable
1. Recursos recaudados	Recaudación directa relativa	
	Recaudación directa	Si
2. Recursos transferidos	Ingresos por transferencias relativos	
	Ingresos por transferencias	Si
3. Gasto en inversión	Participación del gasto en inversión	
	Gasto en inversión	Si
4. Seguridad pública	Delitos	Si
	Faltas	
	Terrorismo	
5. Presencia del Estado	Presencia de escuelas primarias y secundarias	Si
	Presencia de establecimientos de salud	Si
	Presencia de una comisaría o puesto policial	Si
	Presencia de la municipalidad	Si

Nota. Adaptado de “Un índice de competitividad regional para un país,” por Benzaquen et al, 2010, pp. 69-86. Lima, Perú.

Con respecto a las exportaciones, Paita distrito, cuenta con el primer puerto a nivel norte del Perú, con un nuevo muelle construido, tal como se muestra a continuación, el tráfico de unidades en toneladas métricas anuales al 2016 incrementó con respecto al 2015 en 8% con un total de 123,536 TM (ver Figura 8).

Por otro lado, a través del censo nacional del año 2007, la población de Paita entre varones y mujeres y clasificado por rangos de edad, llega a un total de 72,522 habitantes, de los cuales, por condición de actividad económica la No PEA es de 36,900, superando a la PEA que llega a 24,701 habitantes, es decir, que la PEA del distrito de Paita, la constituye el 34.06% de la población total (ver Tablas 25 y 26).

Tabla 24

Competitividad de Paita, Pilar Económico

Índice De Competitividad Económico		
Factor	Variable	Aplicable
1. Tamaño	PBI real PBI per cápita	
2. Crecimiento	Crecimiento del PBI real y corriente	
3. Exportación	Exportaciones en valor Exportaciones como porcentaje del PBI y volumen Dinámica exportadora	
4. Diversificación	Países de destino Productos	
5. Empleo	PEA ocupada PEA ocupada relativa	Sí

Remuneración de ejecutivos, empleados y obreros

Nota. Adaptado de “Un índice de competitividad regional para un país,” por Benzaquen et al, 2010, pp. 69-86. Lima, Perú.

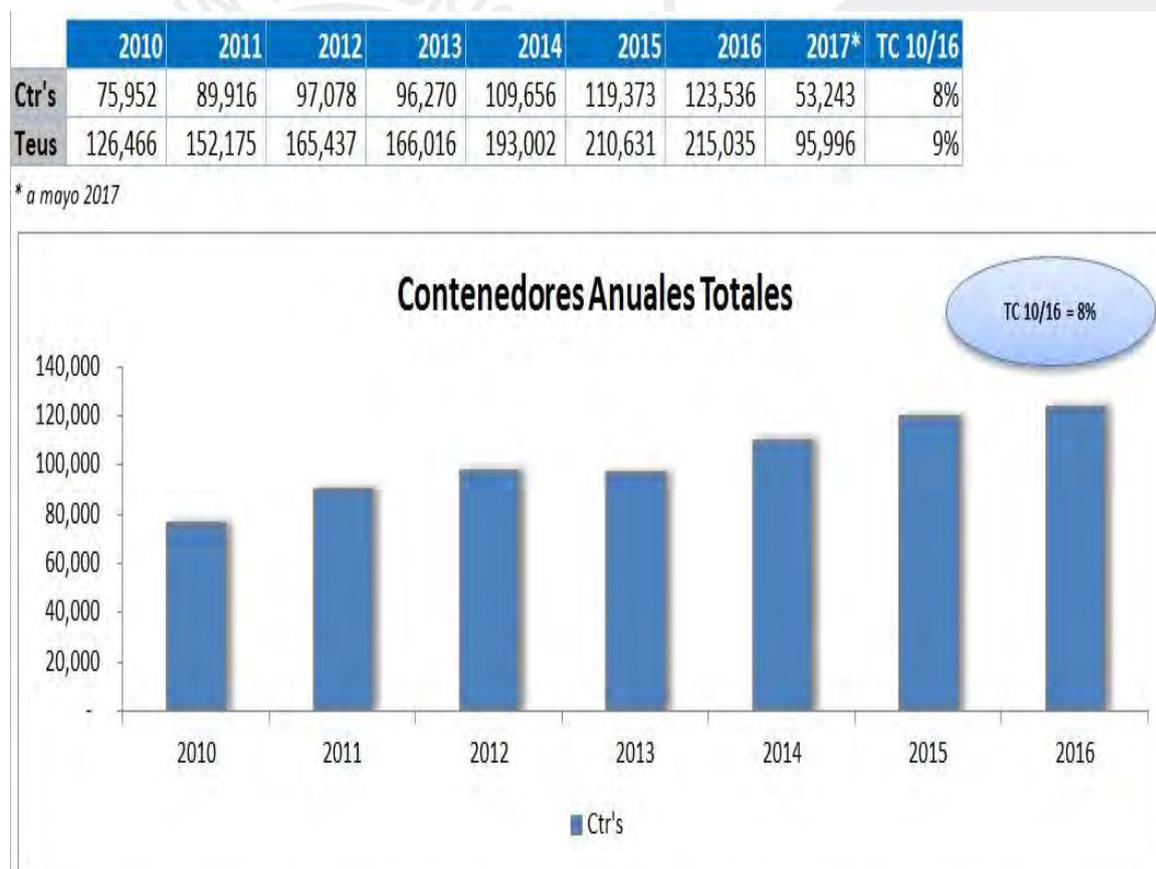


Figura 8. Tráfico de unidades anuales totales – Puerto Paita.

Tomado de “Estadísticas,” por Terminales Portuarios EuroAndinos, 2016 (http://www.puertopaita.com/detalle_notas.php?id=568).

Tabla 25

Población de Seis y Más Años de Edad, por Grandes Grupos de Edad, según Departamento, Provincia y Distrito, Área Urbana y Rural, Sexo y Condición de Actividad Económica

Departamento, provincia, distrito, área urbana y rural, sexo y condición de actividad económica	Total	Grandes Grupos De Edad				
		6 a 14 años	15 a 29 años	30 a 44 años	45 a 64 años	65 a más años
Distrito PAITA	61.601	14.184	21.140	14.991	8.671	2.615
Hombres	30.461	7.157	10.284	7.301	4.399	1.320
Mujeres	31.140	7.027	10.856	7.690	4.272	1.295
PEA	24.701	317	9.794	9.285	4.783	522
Ocupada	22.923	301	8.930	8.722	4.481	489
Desocupada	1.778	16	864	563	302	33
No PEA	36.900	13.867	11.346	5.706	3.888	2.093

Nota. Tomado de “Cuadro Estadístico N°1: Población de 6 y más años de edad, por grandes grupos de edad, según departamento, provincia y distrito, área urbana y rural, sexo y condición de actividad económica,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).

Tabla 26

Población Total, por Área Urbana y Rural, y Sexo, Según Departamento, Provincia, Distrito y Edades Simples

DEPARTAMENTO, PROVINCIA, DISTRITO Y EDADES SIMPLES	POBLACIÓN		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Distrito PAITA	72.522	35.944	36.578

Nota. Tomado de “Cuadro Estadístico N°1: Población total, por área urbana y rural, y sexo, según departamento, provincia, distrito y edades simples,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).

Pilar Infraestructura. “El pilar infraestructura mide la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, su red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones” (Benzaquen et. al., 2010a, p. 15). En el caso de Paita, se tiene información exacta con respecto al factor de generación de energía, compuesto principalmente por la variable de alumbrado eléctrico por red pública. Según el Censo Nacional 2007: XI de Población y VI de Vivienda – INEI, en el Distrito de Paita existen 24,305 viviendas con 107,818 habitantes de las cuales 18,574 viviendas (87,022 ocupantes) si cuentan con alumbrado eléctrico y 5,731 viviendas (20,796 ocupantes) que no cuentan con alumbrado eléctrico (ver Tabla 27

Disponibilidad de Alumbrado Eléctrico por Red Pública según Viviendas Particulares y Ocupantes Presentes del Distrito de Paita).

Tabla 27

Disponibilidad de Alumbrado Eléctrico por Red Pública según Viviendas Particulares y Ocupantes Presentes del Distrito de Paita

Departamento, Provincia, Distrito, Área Urbana y Rural, Tipo de Vivienda y Total de Ocupantes Presentes	Total	Dispone de Alumbrado Eléctrico Por Red Pública	
		Sí	No
Provincia PAITA			
Viviendas particulares	24,305	18,574	5,731
Ocupantes presentes	107,818	87,022	20,796
URBANA			
Viviendas particulares	23,213	17,989	5,224
Ocupantes presentes	102,971	84,259	18,712
RURAL			
Viviendas particulares	1,092	585	507
Ocupantes presentes	4,847	2,763	2,084

Nota. Tomado de “Cuadro Estadístico N°16: Viviendas particulares con ocupantes presentes, por disponibilidad de alumbrado eléctrico, por red pública, según departamento, provincia, distrito, área urbana y rural, tipo de vivienda y total de ocupantes presentes,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).

En relación al factor red vial, no se tienen datos exactos a cerca del número exacto de pistas y/o carreteras asfaltadas existentes en el Distrito; sin embargo, se puede mencionar que una de las obras más importantes de la región se está llevando a cabo a través de la construcción de la Carretera IIRSA NORTE que unirá el puerto marítimo de Paita con la ciudad de Yurimaguas (ver Figura 9) atravesando las regiones de Piura, Lambayeque, Cajamarca, Amazonas, San Martín y Loreto posibilitando así la interconexión fluvial del Norte Peruano con el Brasil. Conocida también como el Eje Multimodal Amazonas Norte, comprende una longitud de 955 Km y es actualmente administrada por la empresa concesionaria del mismo nombre IIRSA Norte S.A. El contrato de concesión inició en 2005 y tiene un plazo de 25 años Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público [OSITRAN].

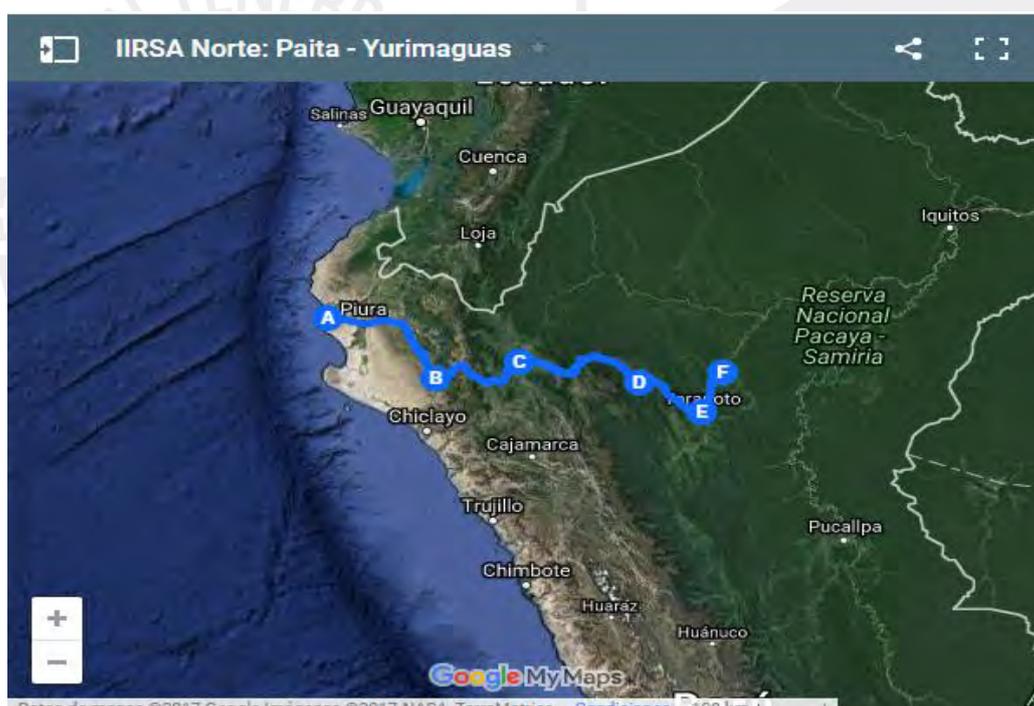


Figura 9. IIRSA Norte: Paita – Yurimaguas.

Tomado de “IIRSA Norte: Paita – Yurimaguas,” por OSITRAN, 2017 (<https://www.ositran.gob.pe/carreteras/iirsa-norte-paita-yurimaguas.html>).

El Distrito de Paita cuenta con importantes atracciones turísticas naturales, así como de tipo arqueológico y cultural, por lo que se constituye en una alternativa de desarrollo local

(Municipalidad Provincial de Paita, 2014). El Distrito capital cuenta con un conjunto de hostales y hospedajes de diversas categorías, así como restaurantes, cafeterías y snacks. Se tiene el dato exacto de la Dirección Regional de Comercio y Turismo de Piura que indica que al 2010 Paita cuenta con 212 hostales y 2,691 alojamientos No Clasificados, y ND (No hay Datos) para el número de hoteles.

En relación al factor de comunicación, se tiene que en el Distrito de Paita existen 17,009 hogares con 71,968 ocupantes (ver Tabla 28

Total de Hogares en Viviendas Particulares con Ocupantes Presentes, por Variedad de Servicio que Posee el Hogar) de los cuales 3,314 hogares (15,735 ocupantes) cuentan con teléfono fijo; 10,507 hogares (46,179 ocupantes) cuentan con teléfono celular; 455 hogares (2,105 ocupantes) cuentan conexión a internet; 2,006 hogares (9,578 ocupantes) cuentan televisión por cable y 5,289 hogares (19,603 ocupantes) no cuentan con ninguno (INEI, 2007f). Esto equivale decir que, al 2007 el 69.49% de hogares cuentan con un servicio de telecomunicación y el 30.51% de hogares no cuentan con ninguno (ver Tabla 29).

Tabla 28

Total de Hogares en Viviendas Particulares con Ocupantes Presentes, por Variedad de Servicio que Posee el Hogar

Departamento y Provincia, Área Urbana y Rural, Tipo de Vivienda y Total de Ocupantes Presentes	Total	Servicios que Posee el Hogar				
		Teléfono Fijo	Teléfono Celular	Conexión a Internet	Conexión a Tv. Por Cable	Ninguno
Distrito PAITA						
Hogares	17,009	3,314	10,507	455	2,006	5,189
Ocupantes presentes	71,968	15,735	46,179	2,105	9,578	19,603
URBANA						
Hogares	17,005	3,314	10,505	455	2,006	5,187
Ocupantes presentes	71,956	15,735	46,173	2,105	9,578	19,597
RURAL						

Hogares	4	2	2
Ocupantes presentes	12	6	6

Nota. Tomado de “Cuadro Estadístico N°3: Total de hogares en vivienda particulares con ocupantes presentes, por variedad de servicio que posee el hogar, según departamento, provincia, distrito, área urbana y rural, tipo de vivienda y total de ocupantes presentes,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>)

Tabla 29

Competitividad de Paita, Pilar Infraestructura

Factor	Variable	Unidad	
Energía	Densidad Alumbrado Eléctrico por Red Pública	76,42%	Viviendas
Comunicación	Densidad Teléfono fijo	19,48%	Hogares
	Densidad Teléfono celular	64,17%	Habitantes
	Densidad Conexión a internet	2,68%	Hogares
	Densidad Conexión a TV por cable	11,79%	Hogares
Turismo	Hoteles de 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas	No hay Dato	
	Hostales	212	Lugares
	Otros establecimiento	2691	Lugares

Nota. Adaptado de “Un índice de competitividad regional para un país,” por Benzaquen et al, 2010, pp. 69-86. Lima, Perú.

Pilar personas. “El pilar personas mide la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, además de la formación laboral y el acceso a los servicios de salud” (Benzaquen et al., 2010a, p. 15). En el caso del distrito de Paita, se ha obtenido información acerca de los factores correspondientes a educación y salud. La información correspondiente a estos factores proviene, en su totalidad, del registro del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. El factor educación mide principalmente el número y densidad de graduados y titulados de universidades públicas y privadas que se encuentran en el distrito, en el caso del distrito de Paita no cuenta con la presencia de ninguna Universidad ni pública ni privada, la Universidad estatal más cercana es la Universidad Nacional de Piura y se encuentra en el distrito de Castilla dentro del departamento de Piura y es donde migran a estudiar la gran mayoría de la población del distrito. Con respecto del factor logros educativos, se ha obtenido información de la tasa de analfabetismo que existe en el distrito. De esta manera, se tiene que un 3% de la población del distrito de Paita es analfabeta. Cabe indicar que la cifra de analfabetismo abarca un universo de personas de 15 a más años de

edad que no sabe leer ni escribir, analizado por sexo se tiene que el 1.7% de hombres es analfabeto en tanto un 4.2% de mujeres también lo es. En cuanto al factor salud existe un 47.23% de la población que se encuentra afiliada a algún tipo de seguro de salud. Cabe señalar que, en su mayoría, esta población está filiada al Seguro Nacional de Salud [ESSALUD]. Preocupando que más del 50% de la población total (52.77%) no se encuentra afiliado a ningún tipo de seguro (ver Tabla 30).

Tabla 30

Competitividad de Paita, Pilar Personas

Factor	Variable	Unidad (%)
Logros Educativos	Tasa de Analfabetismo	3
Salud	Afiliación a un seguro de salud	47,23

Nota. Adaptado de “Un índice de competitividad regional para un país,” por Benzaquen et al, 2010, pp. 69-86. Lima, Perú.

Pilar Empresas. En este pilar el enfoque sistémico integra tanto los factores directamente vinculados a la empresa como la productividad, habilidades empresariales e innovación, como los de su entorno inmediato, tales como el clima de negocios y la generación de empleo (Benzaquen et al., 2010a). Para el caso específico de Paita, el factor productividad se obtiene a través del Índice de la Población Económicamente Activa (de 14 años a más) el cual es de 22,750 habitantes, siendo el 31.70% del total de la población (INEI, 2007g). Este resultado muestra que existe la oportunidad de innovar y generar empresa con mano de obra local. Con respecto al factor clima de negocio, no se cuenta con un dato exacto del número de empresas existentes en el Distrito de Paita; sin embargo, se puede afirmar que si existen empresas exitosas como empresas de Retail nacionales (cadena de supermercados Plaza Veá) así como la cobertura del sistema financiero, tanto en captaciones como en colocaciones. Por la ubicación geográfica y los recursos que posee, Paita se puede considerar

como nicho de mercado para el nacimiento y desarrollo de todo tipo de empresas.

Considerando, además, que existe la oportunidad de ocupar mano de obra local, lo que generaría menor costo para las empresas (ver Tabla 31).

Tabla 31

Competitividad de Paita, Pilar Empresas

Factor	Variable	Unidad
Productividad	Población económicamente activa ocupada de 14 años a más	22,75 habitantes
	Nacimiento de empresas	Si aplica
Ambiente de negocio	Número de empresas	No hay Dato
	Penetración y cobertura del sistema financiero	Si aplica
	Esfuerzo para desarrollar empresa	Si aplica
	Presencia de empresas exitosas	Si aplica
Habilidades gerenciales	Capacidad gerencial	Si aplica
	Visión a largo plazo	No aplica
	Capacidad de adaptación	Si aplica
	Capacidad de internacionalización	Si aplica
Innovación	Existencia de productos/servicios innovadores	Si aplica
	Casos de empresas o personas innovadoras	Si aplica
	Creación de nuevos productos o servicios	Si aplica
	Mejora de técnicas y procesos	Si aplica
Generación de empleo	Acceso a puestos bien remunerados	No aplica
	Oportunidades para independientes	Si aplica
	Empleo estable	No aplica
	Nivel salarial	Si aplica
	Sobrecosto laboral	Si aplica

Nota. Adaptado de “Un índice de competitividad regional para un país,” por Benzaquen et al, 2010, pp. 69-86. Lima, Perú.

9.1.1 Análisis del diamante de Porter de Paita

En la elaboración de su teoría, Porter partió de las siguientes premisas (Michael Porter, 1990):

- La naturaleza de la competencia y las fuentes de ventaja competitiva son muy diferentes entre las industrias e incluso entre los segmentos de la misma industria, y un determinado país puede influir en la obtención de la ventaja competitiva en un sector de la industria.
- La globalización de la competencia y la aparición de las empresas transnacionales no eliminan la influencia de un determinado país para la ventaja competitiva; un

país puede ofrecer diferentes ventajas competitivas-dependiendo si es un país de origen o de destino.

- La competitividad tiene un carácter dinámico; las innovaciones cumplen un papel de liderazgo en este cambio permanente y determinada las empresas a invertir con la finalidad de no ser eliminados del mercado.

A partir de estas premisas, Porter identifica un sistema de determinantes que es la base para obtener ventajas competitivas por parte de las naciones. Porter resume su modelo en el llamado “diamante nacional de competitividad”, el cual presenta cuatro determinantes de la competitividad nacional que conforman el entorno en que compiten las empresas locales y de los cuales depende la creación de ventajas competitivas (ver Figura 10).

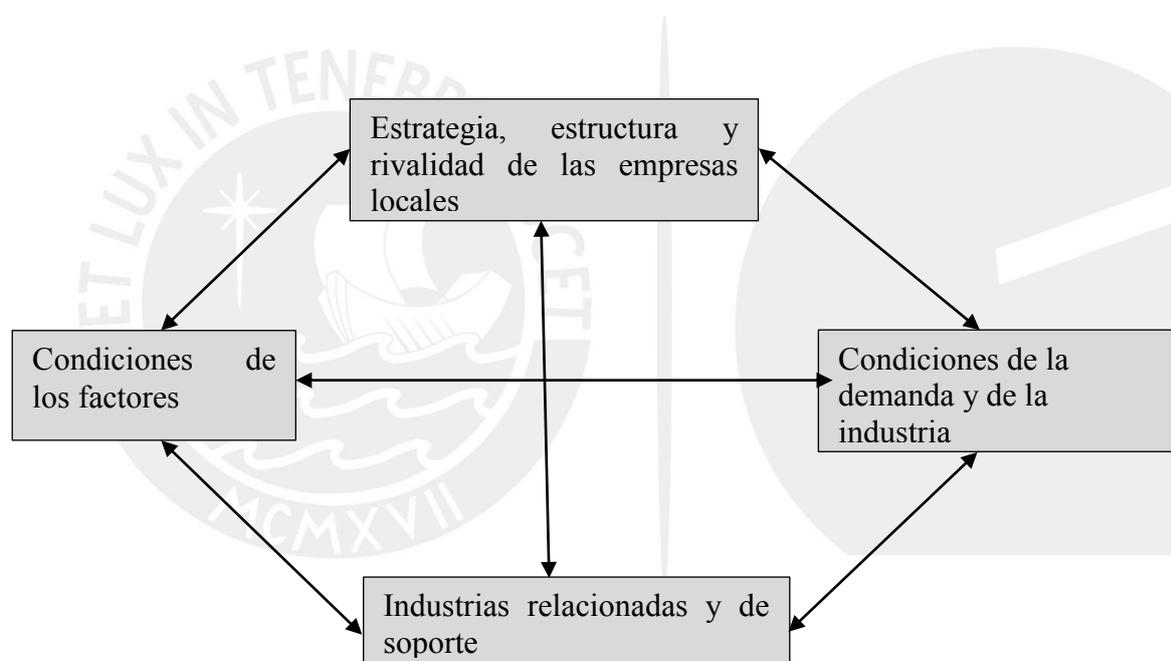


Figura 10. Adaptación del modelo del Diamante de Porter. Tomado de *Ser Competitivo*, por M. Porter, 2009, p. 232

A continuación, se explica cada uno de los componentes del diamante de competitividad nacional:

1. Las condiciones de los factores: disponibilidad y estado de los factores de la industria (trabajo, recursos naturales, capital, infraestructura).

2. Las condiciones de la demanda local y nacional de la industria local y nacional: mientras más exigente es la demanda interna, mejores condiciones habrá para competir fuera.
3. Industrias relacionadas y de soporte: actividades que dan valor agregado en la cadena de valor de la industria: mientras más actividades relacionadas, mayores posibilidades de identificarlas como parte de un conglomerado o clúster, con todos los beneficios que provienen de la aglomeración.
4. La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas locales: mientras mayor es la competencia interna en un país o región, mayores serán sus capacidades para competir fuera de éstos.

Condiciones de los factores. Las condiciones de los factores se enfocan en analizar cada uno de los componentes de la producción como son (a) recurso humano especializado y capacitado, (b) conocimiento, (c) capital, (d) recursos naturales e (e) infraestructura (Porter, 2009). Paita, al poseer una misión y visión clara y definida, buscará mejorar su competitividad a partir del desarrollo de estos factores, potenciándolos y sobre todo gestionándolos de la mejor manera posible.

Recursos humanos. Según el último Censo Nacional realizado del INEI (2007), el distrito de Paita tiene una población estimada al 2017 de 95,415 distribuidos en una superficie de 762.7 km, registrando un crecimiento poblacional de 22,883 habitantes, con una tasa de crecimiento del 1.20%. De un total de 72,522 habitantes empadronados, según el censo nacional del año 2007, el 29.15% está comprendido en el rango de entre 15 y 29 años. En función de ello, es posible afirmar que más de la cuarta parte de la población de Paita es joven y estaría en plena capacidad de trabajar.

Asimismo, es importante señalar que el distrito de Paita cuenta con una población económicamente activa ascendente a 24,701 personas, lo cual representa el 34.06% del total

de la población del distrito. Por otro lado, es importante señalar que el 31.61% de la población pertenece a la PEA OCUPADA. A nivel de distrito, las actividades principales que absorben el mayor porcentaje de la PEA son la industria manufacturera que representa el 21.64%, la pesca el 21.34%, transporte, almacenes y comunicaciones con 14.06% y comercio con un 12.86%. Debido a la producción cíclica de la actividad pesquera y agrícola los niveles de empleo varían notoriamente en la ciudad de Paita (ver Tabla 32).

Tabla 32

PEA de Paita

Población	72,522	100%
PEA	24,701	34,06
PEA OCUPADA	22,923	31.61
Hombres	16,536	72.14
Mujeres	6,387	27.86

Nota. Tomado de “Cuadro Estadístico N°1: Población de 6 y más años de edad, por grandes grupos de edad, según departamento, provincia y distrito, área urbana y rural, sexo y condición de actividad económica,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).

En lo que respecta a la formación y preparación del recurso humano de Paita, se tiene que según el censo nacional 2007, el 83.27% del total de la población tiene asistencia al sistema educativo (3 a más años), mientras que el índice de analfabetismo es de tan sólo el 9.21%. Respecto, al tema de la formación académica del recurso humano por nivel educativo, es preciso indicar que en el distrito existen (a) 2,696 personas con educación inicial, (b) 23,750 con formación primaria, (c) 21,351 con educación secundaria, (d) 3,664 con educación superior no universitaria incompleta, (e) 4,441 con educación superior no universitaria completa, (f) 2,007 con educación superior universitaria completa, (g) 2,483 con educación superior universitaria completa (INEI, 2007h).

Tabla 33

Nivel de Educación, Distrito de Paita

Distrito PAITA	67,074
Sin nivel	6,682
Educación inicial	2,696
Primaria	23,75
Secundaria	21,351

Superior no univ. incompleto	3,664
Superior no univ. completo	4,441
Superior univ. incompleto	2,007
Superior univ. completo	2,483

Nota. Tomado de “Cuadro Estadístico N°2: Población de 3 y más años de edad, por nivel educativo alcanzado, según departamento, provincia, distrito, área urbana y rural, sexo e idioma o lengua con la que aprendió a hablar,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007h (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).

Como ente rector de la Educación en la Provincia de Paita está la Unidad de Gestión Educativa Local de Paita (UGEL PAITA), la cual es un órgano descentralizado del Ministerio de Educación y fue creada ante la necesidad de atender a más de 180 Instituciones Educativas, 1000 maestros y 25 mil estudiantes en todo el ámbito de la Provincia de Paita. Asimismo se constituyó como Unidad Ejecutora del Gobierno Regional de Piura desde setiembre del 2011.

Los servicios educativos en la provincia los ofertan tanto el sector público, a cargo del Ministerio de Educación, la Dirección Regional y la UGEL Paita, y el sector privado por particulares. En los últimos años y debido al desarrollo económico presente en la provincia los servicios de educación privada han experimentado mayor desarrollo que los públicos, aunado también al hecho que los logros de los estudiantes son mayores en los primeros que en los segundos.

Cabe señalar que Paita no cuenta con una sede descentralizada de la Universidad Nacional de Piura, pero si con institutos técnicos y centros de entrenamiento (pesquero, SENATI, etc); aunque en medio de un problema de puentes permanentes y eficaces con el sector privado o empresariado, a los efectos de garantizar que la oferta de mano de obra capacitada responda adecuadamente a la demanda y que los perfiles de formación y la currícula se adapte a las exigencias de la realidad regional.

Infraestructura. Paita cuenta con el principal puerto del norte del país, tercero a nivel nacional después del Puerto del Callao y Matarani, punto de partida de la carretera Paita – Yurimaguas (administrada por la Concesionaria IIRSA Norte) y concentra la mayor parte de

exportaciones e importaciones de esta región. Este puerto ha sido concesionado y se espera que modernizado pueda triplicar su capacidad actual de carga y descarga de 70,000 tn/mes.

En relación con la infraestructura del distrito, es preciso indicar que existe una adecuada infraestructura vial a nivel de puerto, que a su vez limita el desarrollo de los centros poblados conexos. Los ejes viales integran y articulan a los centros poblados y sirven para aprovechar los recursos existentes en la provincia.

La red vial del distrito, está constituida por transporte terrestre. Se hace evidente que la infraestructura vial y de transporte terrestre del distrito Paita, se caracteriza por su elevada polaridad hacia Lima y en su conducto hacia la ciudad de Piura, existen flujos de transportes de carácter menor hacia las ciudades de Sullana y Talara. La infraestructura de transporte terrestre está integrada por las carreteras existentes en el distrito, según tipo de superficie de rodadura.

Las principales vías están constituidas por la vía asfaltada que une el puerto de Paita con la ciudad de Piura (56 Km), y la vía asfaltada que integra a Paita con la ciudad de Sullana (60 Km). Estas vías son las principales para el flujo de entrada y salida de la población y productos de cargas, desde y hacia el distrito de Paita.

Se tiene a la vista la viabilidad de la construcción de la carretera La Costanera, la misma que ya ha sido lanzada a concurso público recientemente. Actualmente, se viene desarrollando el expediente técnico. Esta vía unirá inicialmente las provincias de Talara, Sullana y Paita en un primer tramo, uniéndose Sechura en un segundo tramo.

Capital. La Municipalidad de Paita a la fecha cuenta con un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de S/50'590,533 y con un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de 66'679,567. Cabe señalar que el presupuesto modificado es menor en S/34'667,262 al del período 2016, esto debido al recorte de partidas vinculadas al Foncomun y Canon.

El factor capital es analizado desde la perspectiva de la Municipalidad de Paita como organismo autónomo que cuenta con presupuesto para realizar proyectos en el distrito. Cabe destacar que las fuentes de financiamiento provienen en su mayoría de los recursos determinados por el gobierno central con un 83.71%, seguido de los recursos directamente recaudados con un 10%.

Condiciones de la demanda. Porter (2009), definió a las condiciones de la demanda como “la naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior” (p. 231). Estas condiciones pueden ser influidas por tener compradores informados y exigentes que empujan a las empresas a innovar para satisfacer sus nuevas exigencias que pueden ser producto de sus propias necesidades o de tendencias externas, asimismo se puede aportar difundiendo las costumbres y valores de la nación para hacerlos conocidos globalmente.

Para la Macro Región Norte que es la zona de influencia del Puerto de Paita el futuro es auspicioso en lo que se refiere a las exportaciones, siendo los mercados más importantes para la oferta agroexportadora de Piura, son Holanda, Estados Unidos, Canadá, España, China y Hong Kong. De la misma manera sus envíos pesqueros (tradicionales y no tradicionales) tienen como principales destinos a Corea, Estados Unidos, España y China (Gestión, 2014).

Estrategia, estructura y competencia. Un buen ambiente que fomente la cultura empresarial viene dado por “las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna” (Porter, 2009, p.231). La encuesta del WEF sobre las preocupaciones de los empresarios al momento de hacer negocios en el país, determinó que los tres principales factores que se consideran como los más problemáticos son los siguientes: (a) la ineficiencia burocrática del gobierno, (b) la corrupción y (c) las excesivas regulaciones laborales.

Actualmente, la oposición de algunos sectores a la inversión privada es una de las principales preocupaciones. Si bien es cierto que el compromiso con el medio ambiente es universal e innegable, amparados en experiencias ocurridas en el pasado se están trabando inversiones sobretodo de índole minera. Lo contradictorio es que no se actúa con la misma firmeza para enfrentar a las empresas informales que a paso agigantados están destruyendo los factores primarios y tienen poca contribución con el crecimiento del país y de la región.

En el ámbito portuario nacional, aproximadamente el 85% de movimiento de la carga de Perú se lleva a cabo por el Puerto del Callao, es evidente entonces que urge medidas de descentralización mediante la diversificación de oferta de los puertos menores mediante un proceso de modernización bajo un esquema de asociaciones público-privadas que apunte a mejorar la competitividad del país (América Economía, 2014). Actualmente, ya se han concesionado siete terminales portuarios entre ellos el Puerto Matarani, el Nuevo Terminal de Contenedores – Muelle Sur del Terminal Portuario del Callao, Terminal Portuario Paita, Terminal de Embarque de Concentrados de Minerales en el Terminal Portuario del Callao, Terminal Norte Multipropósito Terminal Portuario del Callao, Nuevo Terminal Portuario de Yurimaguas - Nueva Reforma y Terminal Portuario general San Martín – Pisco, con lo que se busca la modernización, mejora de la infraestructura y administración de los servicios. Este hecho fomenta la competencia entre los distintos terminales portuarios y se traduce en precios competitivos para los usuarios.

Sectores afines y auxiliares. El cuarto vértice del rombo, Porter (2009) lo definió como “presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos” (p.231), estos proveedores benefician a las empresas locales porque son capaces de suministrar insumos de calidad y más económicos, asimismo la agrupación en sectores afines o clústeres fortalecen a las empresas. Según el estudio “Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú” realizado por D’ávila (2013) por encargo

del Consejo Nacional de la Competitividad en el Perú se pueden llegar a implementar 41 clústeres o cadenas de valor.

Según el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) al 2025 (MINCETUR, 2015), existen más de 90 cadenas productivas priorizadas a nivel nacional (entre ellas, mango, banano, uva, textiles y confecciones, fibra de alpaca, productos de la pesca, exportación de servicios, servicios de salud, manufacturas, industria de la madera, artesanía de madera topa y joyería). Entre ellas destacan la Central Piurana de Banano Orgánico – CEPIBO ubicado en Piura; la Asociación Central de Productores Multisectoriales - ASCENPROMUL ubicado en Puno; la Asociación de Artesanos de KAMAQ - Artesanía textil en Cusco; la Comisión Regional de la Tara o Taya, CORETAYA ubicado en Cajamarca; la Asociación de Productores de Trucha, APIREC ubicada en Junín; la Asociación de Productores de Calzado, EXCAL ubicado en La Libertad, la Asociación Peruana de Productores de Limón, PRO LIMON ubicado en Piura; la Asociación de Productores y Exportadores de Palta, MEPALT ubicado en Ayacucho; y, la Asociación de Productores y Exportadores de Mango, AGROTAM ubicado en Piura entre otras (MINCETUR, 2015). Muchas de estas cadenas son procedentes de la zona norte del país, lo que representa una gran oportunidad de crecimiento de exportaciones para el Puerto de Paita.

Existe potencial pero falta aprovecharlo, Araoz (2006) mencionó al respecto que el Perú tiene un nivel de articulación empresarial muy baja debido al alto grado de fragmentación en el sector empresarial; la ausencia de un real interés de los empresarios privados por una colaboración mutua debido a prácticas individualistas muy arraigadas y carencia de centros de capacitación, de adecuados servicios de información y de financiamiento. Estos hechos impiden el desarrollo de una cultura de clúster y cadenas productivas.

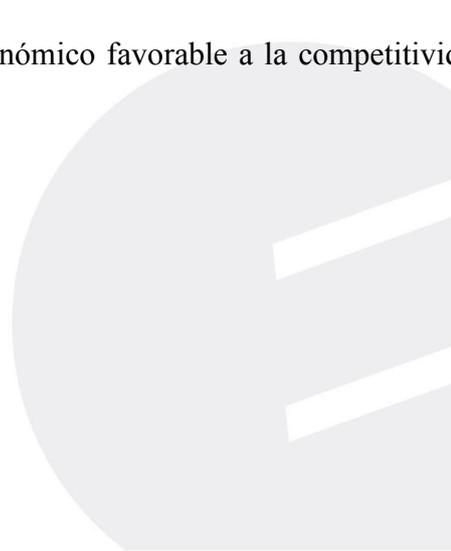
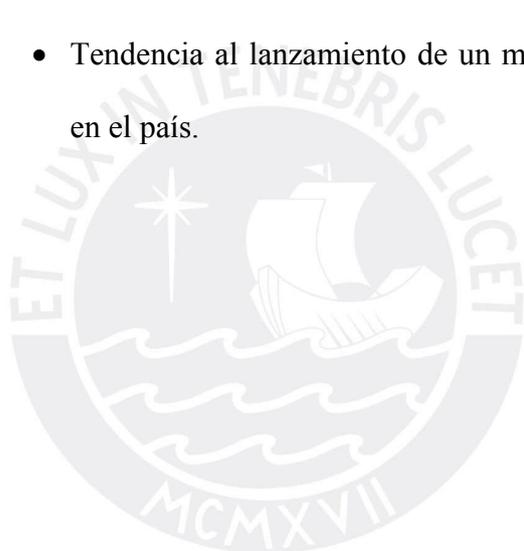
9.1.2 Identificación de las ventajas competitivas de Paita

1. Fortalezas

- Puerto de Paita, bases para aprovechar la ubicación estratégica de la región.
- CETICOS Paita.
- Diversidad de recursos naturales y productivos.
- Expansión de las capacidades de innovación tecnológica en el sector pesquero.

2. Oportunidades

- Condiciones globales para el desarrollo de proyectos de inversión en las regiones competitivas y para la articulación de redes empresariales regionales.
- Demanda internacional de bienes agrícolas e hidrobiológicos de calidad.
- Tendencia al lanzamiento de un modelo económico favorable a la competitividad en el país.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo, se presenta el Plan Estratégico Integral del distrito de Paita, el cual resume el proceso estratégico desde la formulación, planeamiento e implementación, y, a la vez, ayuda en el control del proceso estratégico y a la implementación de cambios si fueran necesarios. Además, se incluyen: (a) las conclusiones, (b) las recomendaciones, y (c) lo que se espera como situación futura del distrito.

10.1. Plan Estratégico Integral

Según D' Alessio (2013), el plan estratégico integral (PEI) cumple varias funciones: ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, facilita la realización de los reajustes necesarios, si estos fueran requeridos, y brindan un panorama holístico de todo el proceso. De esta forma se pueden tener la visión integral del plan, que es fundamental para cualquier tomador de decisiones, así como para quien desconoce por qué hay que hacer un plan (ver Tabla 34 *Plan Estratégico Integral*). El plan estratégico integral permite plasmar los puntos más importantes del planeamiento estratégico, mientras más específico sea el PEI será un gran soporte para la organización en la toma de decisiones. Por lo tanto, si no aportan valor para la organización permitirá redireccionar los mecanismos planteados, logrando un patrón de decisiones coherentes, unificados e integradas.

10.2. Conclusiones

1. Los índices delincuenciales ubican a Paita en el segundo distrito con mayor inseguridad ciudadana de la región Piura, esto ha representado un impacto negativo para el distrito dado que ahuyenta las inversiones, impacta en los índices de desarrollo humano de la población y en general no le ha permitido desarrollarse y ser más competitiva a pesar de contar con ventajas comparativas, tener significativas fortalezas y presentársele oportunidades en su entorno.

2. El distrito de Paita cuenta con la declaración de una visión y una misión, sin embargo carece de las características y criterios que deben contener para alcanzar el propósito de las mismas, asimismo están escritas en un documento desconocido por los vinculados y población en general lo cual hace imposible su conocimiento y alcance.
3. Paita posee un potencial turístico, por su histórica, cultural y religiosa tradición; así como por sus importantes playas y recursos naturales con las que cuenta, condiciones que posibilitan un turismo sostenible. Sin embargo, existen factores que han detenido un crecimiento sólido como son la inseguridad ciudadana, infraestructura de caminos y la falta de especialización en este ámbito.
4. El tema del acceso a la salud es una necesidad básica a cubrir en toda la población y preocupa que en Paita exista más de la mitad de habitantes que no está afiliada a ningún tipo de seguro social de salud, y esto debido al alto índice de informalidad que existe en las actividades del distrito.
5. Paita ha sido declarada continuamente en emergencia por contaminación, sin embargo, tanto el sector privado como público no han tomado medidas que frenen esta terrible realidad, que devenga en poner en riesgo a la población y al potencial visitante. El mar y su fauna, se han visto afectados por los efluentes residuales de las empresas pesqueras e industriales, sumado a esto, se tiene la quema de caña que pone en alto riesgo a la población.

10.3. Recomendaciones

1. Se recomienda ejecutar y llevar a la acción las diferentes estrategias planteadas en el presente documento a fin de disminuir los índices de inseguridad ciudadana, fomentando desde el inicio la integración, participación activa, coordinación e interacción de la municipalidad, policía, sector educación, población y empresa

privada comprometiéndolos e involucrándolos en cada plan de acción. Asimismo se debe hacer evaluación, control y retroalimentación de los indicadores que nos permitan medir la eficacia de los mismos o aplicar mejoras.

2. El presente documento ha planteado una nueva visión y misión para el distrito de Paita, se recomienda realizar talleres informativos a fin de comunicarlas a la población, trabajadores de la municipalidad y todos los vinculados, asumiendo el compromiso de cumplirla y/o alcanzarla en el plazo establecido.
3. A fin de aprovechar el potencial turístico del distrito, se recomienda la participación conjunta del Serenazgo Municipal y la Policía Nacional con la finalidad de brindar mayor seguridad al turista. Se debe lograr el mejoramiento de los accesos incrementando la inversión en construcción de caminos y carreteras. Fomentar el nivel educativo y cultural de los ciudadanos a través de la implementación de escuelas de turismo.
4. Se deberá incentivar la formalización de las empresas, a través de beneficios fiscales y políticas municipales para lograr insertar al mayor número de trabajadores en planillas y así obtengan un seguro social para ellos y sus familias.
5. Respecto al problema del cuidado del medio ambiente, se recomienda implementar políticas claras que apunten a sancionar a las empresas que continúen contaminando el ambiente con sus residuos (aguas residuales, gases, etc.). Exigir al sector privado, con participación del sector público, a que se cuente con una planta de tratamiento de residuos sólidos lo cual evitaría que se continúe con el vertimiento de residuos hacia el mar.

10.4. Futuro de Paita

Paita presenta una ubicación geoestratégica dentro del departamento de Piura y un interesante potencial turístico, esta última no ha sido hasta ahora muy bien aprovechada por

sus autoridades. Esta situación es el resultado de no haber realizado un planeamiento estratégico adecuado con un análisis interno y externo de las potencialidades del distrito, si bien se han realizado algunos planes al parecer estos quedaron en planes sin acción. Se identificó la necesidad de formular de un plan estratégico a largo plazo que se ejecute en su totalidad.

Este plan se ha planteado como plazo para el logro del planeamiento al año 2030 en el que Paíta se convertirá en un distrito altamente competitivo sobresaliendo además de la actividad portuaria por su actividad turística, su actividad portuaria media por la cantidad de carga total movilizada y en cuanto al turismo por la cantidad de visitantes al distrito por fines turísticos. Esto desencadenará un mayor movimiento comercial en la zona asimismo atraerá mayor inversión privada lo que beneficiará económicamente a la población. Este desarrollo implicará el mejoramiento de las vías de acceso e infraestructura vial de Paíta mejorando las condiciones de vida de la ciudadanía.

Dado que se trata de un largo plazo, el éxito en la posterior ejecución del plan estratégico será influenciado por el compromiso que asuman las autoridades de los siguientes tres periodos gubernamentales en darle continuidad al plan estratégico sobreponiendo los intereses comunes de la población sobre los del gobierno local de turno. Esto permitirá que Paíta se transforme en una ciudad competitiva, con buen nivel comercial que es, además de su actividad portuaria, por su actividad turística y reconocido destino turístico del norte del país, ordenada, segura, con accesos a los servicios básicos a la mayor parte de la población, transparente y con buena administración pública que represente un atractivo del distrito para la inversión privada.

Tabla 34

Plan Estratégico Integral

<p>VISION: "Para el 2030 Paíta será una ciudad competitiva para el desarrollo de la pesca y los sectores agroindustrial y minero, habiendo logrado ser el segundo puerto más importante del litoral peruano; mediante el fortalecimiento de pilares fundamentales de seguridad, salud, educación, infraestructura y políticas de protección al medio ambiente; además, por su ubicación geográfica ser reconocida por la experiencia inolvidable de los servicios turísticos".</p>						
<p>INTERESES ORGANIZACIONALES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de gestión por gobierno local. 2. Mejora calidad de vida de su población. 3. Planes de desarrollo en educación y Salud. 4. Transformar ventajas comparativas en competitivas. 5. Mejoras sustanciales en seguridad y disminución de violencia. 						
<p>Objetivos De Largo Plazo</p>						
Objetivos	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
<p>Estrategias</p> <p>Estrategia 1: Promover el Turismo en el distrito.</p> <p>Estrategia 2: Fortalecer las áreas de control dentro de la municipalidad que permita asegurar la transparencia y la administración eficiente de los recursos asignados.</p> <p>Estrategia 5: Impulsar el desarrollo del clúster exportador de productos hidrobiológicos, agroindustriales y minerales.</p> <p>Estrategia 6: Promover la formalización de empresas.</p> <p>Estrategia 8: Generar las condiciones que propicien el desarrollo urbano - Industrial con un adecuado marco legal que garantice el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la población y el desarrollo industrial</p> <p>Estrategia 9: Incentivar la formación de nuevas empresas en el sector de construcción y exportación.</p> <p>Estrategia 17: Incrementar la asignación de recursos para educación y Salud.</p> <p>Estrategia 21: Desarrollar modelos de negocio que permitan atraer nueva inversión a partir de la articulación entre municipalidad y gremios empresariales.</p>	<p>OLP.1. Al año 2030, Paíta logrará un mejoramiento en el equipamiento físico y la capacitación docente con mejoras sustanciales en la calidad y equidad de educación, generando una universalización de la educación que Paíta se merece reduciendo un porcentaje de la población sin nivel educativo del 10% al 7%.</p>	<p>OLP.2. Al año 2030, Paíta llegará a obtener una mejora significativa en planes de atención y salud a cada uno de los habitantes y familias que la conforman, incrementando el porcentaje de población afiliada de 47.23% a 60%.</p>	<p>OLP.3. Al año 2030, Paíta debe reducir sus índices de delincuencia, criminalidad y drogadicción declarada de un total de 1357 delitos registrados el 2016 a 600, esto con una reducción significativa, año tras año, de los casos que ponen en riesgo la vida el cuerpo y la salud de los habitantes de una ciudad que hace</p>	<p>OLP.4. Lograr al año 2030 que el puerto de Paíta del puesto 3 llegue a ocupar el puesto 2 a nivel nacional, recuperando su lugar con capacidad y competitividad para el logro de un mayor desarrollo que repercuta a nivel de todo Paíta. Actualmente, cuenta con un muelle construido con el fin de generar una mayor capacidad de embarque y</p>	<p>OLP.5. Paíta al año 2030 aspira elevar la recaudación de los ingresos municipales presupuestados en S/6'265,060 para el año 2016 a S/15'000,000. Año tras año se debe fomentar, por parte del gobierno, mayores beneficios que conlleven a promover el mayor desarrollo de la industria pesquera, fomentando las</p>	<p>OLP.6. Al año 2030, Paíta se consolidará como un destino turístico importante del litoral, logrando atraer al turista nacional y extranjero, incrementando el número de turistas de 5003 en el 2015 a 20,000. Se fomentará también la autogestión y participación ciudadana en el logro de</p>
<p>PRINCIPIOS CARDINALES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes. 3. Contrabalance de los intereses. 4. Conservación de los enemigos. 						
<p>Políticas</p>						
<p>1. Desarrollar la marca "Paíta" con el fin de posicionarla como un atractivo destino turístico incluyéndola en el circuito turístico del norte del País.</p> <p>2. Fomentar la inversión privada para el desarrollo del sector turismo.</p> <p>3. Liderar el desarrollo de una cultura local turística y que asegure el buen trato al turista nacional y extranjero.</p> <p>4. Fomentar el desarrollo del turismo sostenible y promover las mejores prácticas internacionales, con el fin de asegurar el control, seguimiento y la mejora continua en la gestión de todas las áreas.</p> <p>5. Promover la transparencia en el desarrollo de las gestiones administrativas.</p> <p>6. Impulsar el desarrollo del clúster exportador de productos hidrobiológicos, agroindustriales y minerales.</p> <p>7. Atraer la salida de las exportaciones por el puerto de Paíta.</p> <p>8. Fomentar la mejora continua de los clústeres identificados en Paíta.</p> <p>9. Estimular en los clústeres el desarrollo de ventajas competitivas, adoptando la innovación como buena práctica dentro de su cultura.</p> <p>10. Desarrollar lineamientos y directivas que incentiven la formalización de las empresas.</p> <p>11. Incentivar por medio de capacitaciones y beneficios fiscales la formalización de empresas.</p> <p>12. Promover la mejora continua del entorno urbano.</p> <p>13. Mejorar las condiciones de vida con calidad para toda la población.</p> <p>14. Establecer lineamientos claros para una correcta zonificación de la ciudad.</p> <p>15. Promover la Inversión.</p> <p>16. Promover talleres de capacitación en formación de empresas.</p> <p>17. Fomentar la cultura de consumo de los productos y servicios que ofrece la ciudad.</p> <p>18. Generación de puestos de trabajo.</p> <p>19. Apoyarse en la inversión privada.</p> <p>20. Gestionar de manera eficaz y eficiente los fondos del canon minero, aumentando el porcentaje destinado para mejorar los servicios de educación y salud.</p> <p>21. Atender las necesidades de la población.</p> <p>22. Integración con entidades estatales en beneficio de los pobladores.</p>						
<p>TABLERO DE CONTROL</p>						
<p>Objetivos a Corto Plazo</p>						
<p>OCP 1.1. A partir del 2018, suscribir convenios anualmente con las empresas privadas a fin que como parte de su responsabilidad social financien proyectos de capacitación a los docentes que se ubiquen en los primeros 5 lugares del distrito en el examen de desempeño docente.</p> <p>OCP 1.2. Al 2019, haber implementado en la Biblioteca Municipal un centro de cómputo con acceso a internet escolar con capacidad para 50 personas.</p> <p>OCP 1.3. Al 2021, haber equipado al 20% de colegios nacionales con un centro de cómputo con capacidad para 50 alumnos. Al 2025, lograr el 40% y al 2030, haber equipado al 100% de colegios nacionales.</p> <p>OCP 2.1. Al 2018, empadronar a los pobladores del distrito que no cuenten con ninguna cobertura de seguro de salud.</p> <p>OCP 2.2. A partir del 2018, incrementar en 1% anual el número de personas que cuenten con asistencia de salud básica.</p> <p>OCP 2.3. Al 2023, lograr la ampliación y remodelación del 30% de centros de salud del distrito, logrando un 60% al 2030.</p> <p>OCP 3.1. Al 2018 establecer acuerdos de cooperación con los distritos de Sullana, Piura y Tarma relacionado a la detección, identificación y registro de los delincuentes.</p> <p>OCP 3.2. Desde el 2018, implementar la instalación del sistema de videovigilancia con monitoreo las 24 horas en un 20% anual del total de calles del distrito.</p> <p>OCP 3.3. Lograr al 2022, un incremento del 30% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito.</p> <p>OCP 3.4. Al 2023, reducir el número de asaltos en 30% con respecto al año 2016, logrando al 2030 reducirlo al 50%.</p> <p>OCP 4.1 Al 2018, realizar un estudio para determinar las causas que originaron la disminución del 4% en el año 2016 de la carga total movilizada en el puerto de Paíta.</p> <p>OCP 4.2 Al 2018, realizar un análisis de las principales variables que han llevado al puerto de Matarani a ser el segundo Puerto a nivel Nacional.</p> <p>OCP 4.3 A partir del año 2018, realizar dos ferias anuales invitando a empresas comercializadoras y productoras de la región, con la finalidad de colocar sus productos en los mercados más estratégicos.</p> <p>OCP 4.4 Al 2020, suscribir acuerdos de entendimiento con todas las empresas que realicen actividades de comercio exterior con el fin de establecer beneficios en base al incremento de su carga movilizada.</p> <p>OCP 4.5 Al 2030, ubicarse en el puesto dos del ranking de puertos en el Perú.</p> <p>OCP 5.1 Al 2018, identificar las potenciales zonas de recursos para el desarrollo de la industria pesquera.</p> <p>OCP 5.2 Realizar un análisis del portafolio de productos por sector con la finalidad de identificar su posición en la matriz BCG.</p> <p>OCP 5.3 A partir del año 2018, elevar la recaudación de ingresos municipales actualizando el registro de los actuales y nuevos contribuyentes del distrito de Paíta y crear proyectos comerciales que permitan a la municipalidad mejorar sus niveles de ingresos, con la aplicación de programas de incentivos tributarios a las</p> <p>OCP 5.4 A partir del año 2018, realizar el bloqueo en las entidades financieras de los vecinos con deudas tributarias vencidas, logrando contar con agentes de retención.</p> <p>OCP 5.5 Al 2019, se firmaran convenios con el gobierno regional para el financiamiento de obras de desarrollo urbano, que son importantes para la provincia de Paíta.</p> <p>OCP 5.6 Al año 2019, revisar políticas de contaminación ambiental e incorporar sanciones drásticas.</p> <p>OCP 5.7 Al año 2019, implementar las áreas verdes en los parques con programas de involucramiento y participación de colegio con el eslogan "adopta tu parque", con incentivos para las instituciones más comprometidas al OCP del año.</p> <p>OCP 5.8 Establecer negociaciones y alternativas de pago de obligaciones tributarias impagas con amnistías que generen mayor recaudación y recuperación de fondos, mejorando significativamente los ingresos del municipio con comarcas.</p> <p>OCP 5.9 Al año 2019, elaborar un plan de responsabilidad social y medioambiental, con el fin de lograr estándares de mejora y sostenimiento de protección al planeta.</p> <p>OCP 6.1 Al 2018, llevar a cabo las obras de reconstrucción y mejora de las principales vías de acceso que serán los puntos de conexión para el turismo y el transporte de Paíta.</p> <p>OCP 6.2 Al 2018, crear un departamento dentro de la municipalidad, encargada de realizar estudios de tendencias turísticas, mapear y clasificar zonas turísticas.</p> <p>OCP 6.3 Al 2018, realizar alianzas estratégicas con agencias de viajes nacionales e internacionales de prestigio, con la finalidad de colocar paquetes turísticos en los mercados meta identificados.</p> <p>OCP 6.4 Al 2018, crear proyecto de concertación y firmar convenios con empresas de transportes, hoteles y restaurantes formales, para recibir a los turistas.</p> <p>OCP 6.5 Al 2019, desarrollar la Marca "Paíta" con el fin de posicionarla como un atractivo destino turístico incluyéndola en el circuito turístico del norte del País.</p> <p>OCP 6.6 Al 2020, desarrollar el proyecto de reconstrucción y mejora de las principales vías de acceso del circuito balneario de Paíta, conectándolas con las principales zonas de la región.</p>	<p>OCP 2.1. Al 2018, empadronar a los pobladores del distrito que no cuenten con ninguna cobertura de seguro de salud.</p> <p>OCP 2.2. A partir del 2018, incrementar en 1% anual el número de personas que cuenten con asistencia de salud básica.</p> <p>OCP 2.3. Al 2023, lograr la ampliación y remodelación del 30% de centros de salud del distrito, logrando un 60% al 2030.</p> <p>OCP 3.1. Al 2018 establecer acuerdos de cooperación con los distritos de Sullana, Piura y Tarma relacionado a la detección, identificación y registro de los delincuentes.</p> <p>OCP 3.2. Desde el 2018, implementar la instalación del sistema de videovigilancia con monitoreo las 24 horas en un 20% anual del total de calles del distrito.</p> <p>OCP 3.3. Lograr al 2022, un incremento del 30% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito.</p> <p>OCP 3.4. Al 2023, reducir el número de asaltos en 30% con respecto al año 2016, logrando al 2030 reducirlo al 50%.</p> <p>OCP 4.1 Al 2018, realizar un estudio para determinar las causas que originaron la disminución del 4% en el año 2016 de la carga total movilizada en el puerto de Paíta.</p> <p>OCP 4.2 Al 2018, realizar un análisis de las principales variables que han llevado al puerto de Matarani a ser el segundo Puerto a nivel Nacional.</p> <p>OCP 4.3 A partir del año 2018, realizar dos ferias anuales invitando a empresas comercializadoras y productoras de la región, con la finalidad de colocar sus productos en los mercados más estratégicos.</p> <p>OCP 4.4 Al 2020, suscribir acuerdos de entendimiento con todas las empresas que realicen actividades de comercio exterior con el fin de establecer beneficios en base al incremento de su carga movilizada.</p> <p>OCP 4.5 Al 2030, ubicarse en el puesto dos del ranking de puertos en el Perú.</p> <p>OCP 5.1 Al 2018, identificar las potenciales zonas de recursos para el desarrollo de la industria pesquera.</p> <p>OCP 5.2 Realizar un análisis del portafolio de productos por sector con la finalidad de identificar su posición en la matriz BCG.</p> <p>OCP 5.3 A partir del año 2018, elevar la recaudación de ingresos municipales actualizando el registro de los actuales y nuevos contribuyentes del distrito de Paíta y crear proyectos comerciales que permitan a la municipalidad mejorar sus niveles de ingresos, con la aplicación de programas de incentivos tributarios a las</p> <p>OCP 5.4 A partir del año 2018, realizar el bloqueo en las entidades financieras de los vecinos con deudas tributarias vencidas, logrando contar con agentes de retención.</p> <p>OCP 5.5 Al 2019, se firmaran convenios con el gobierno regional para el financiamiento de obras de desarrollo urbano, que son importantes para la provincia de Paíta.</p> <p>OCP 5.6 Al año 2019, revisar políticas de contaminación ambiental e incorporar sanciones drásticas.</p> <p>OCP 5.7 Al año 2019, implementar las áreas verdes en los parques con programas de involucramiento y participación de colegio con el eslogan "adopta tu parque", con incentivos para las instituciones más comprometidas al OCP del año.</p> <p>OCP 5.8 Establecer negociaciones y alternativas de pago de obligaciones tributarias impagas con amnistías que generen mayor recaudación y recuperación de fondos, mejorando significativamente los ingresos del municipio con comarcas.</p> <p>OCP 5.9 Al año 2019, elaborar un plan de responsabilidad social y medioambiental, con el fin de lograr estándares de mejora y sostenimiento de protección al planeta.</p> <p>OCP 6.1 Al 2018, llevar a cabo las obras de reconstrucción y mejora de las principales vías de acceso que serán los puntos de conexión para el turismo y el transporte de Paíta.</p> <p>OCP 6.2 Al 2018, crear un departamento dentro de la municipalidad, encargada de realizar estudios de tendencias turísticas, mapear y clasificar zonas turísticas.</p> <p>OCP 6.3 Al 2018, realizar alianzas estratégicas con agencias de viajes nacionales e internacionales de prestigio, con la finalidad de colocar paquetes turísticos en los mercados meta identificados.</p> <p>OCP 6.4 Al 2018, crear proyecto de concertación y firmar convenios con empresas de transportes, hoteles y restaurantes formales, para recibir a los turistas.</p> <p>OCP 6.5 Al 2019, desarrollar la Marca "Paíta" con el fin de posicionarla como un atractivo destino turístico incluyéndola en el circuito turístico del norte del País.</p> <p>OCP 6.6 Al 2020, desarrollar el proyecto de reconstrucción y mejora de las principales vías de acceso del circuito balneario de Paíta, conectándolas con las principales zonas de la región.</p>	<p>OCP 3.1. Al 2018 establecer acuerdos de cooperación con los distritos de Sullana, Piura y Tarma relacionado a la detección, identificación y registro de los delincuentes.</p> <p>OCP 3.2. Desde el 2018, implementar la instalación del sistema de videovigilancia con monitoreo las 24 horas en un 20% anual del total de calles del distrito.</p> <p>OCP 3.3. Lograr al 2022, un incremento del 30% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito.</p> <p>OCP 3.4. Al 2023, reducir el número de asaltos en 30% con respecto al año 2016, logrando al 2030 reducirlo al 50%.</p> <p>OCP 4.1 Al 2018, realizar un estudio para determinar las causas que originaron la disminución del 4% en el año 2016 de la carga total movilizada en el puerto de Paíta.</p> <p>OCP 4.2 Al 2018, realizar un análisis de las principales variables que han llevado al puerto de Matarani a ser el segundo Puerto a nivel Nacional.</p> <p>OCP 4.3 A partir del año 2018, realizar dos ferias anuales invitando a empresas comercializadoras y productoras de la región, con la finalidad de colocar sus productos en los mercados más estratégicos.</p> <p>OCP 4.4 Al 2020, suscribir acuerdos de entendimiento con todas las empresas que realicen actividades de comercio exterior con el fin de establecer beneficios en base al incremento de su carga movilizada.</p> <p>OCP 4.5 Al 2030, ubicarse en el puesto dos del ranking de puertos en el Perú.</p> <p>OCP 5.1 Al 2018, identificar las potenciales zonas de recursos para el desarrollo de la industria pesquera.</p> <p>OCP 5.2 Realizar un análisis del portafolio de productos por sector con la finalidad de identificar su posición en la matriz BCG.</p> <p>OCP 5.3 A partir del año 2018, elevar la recaudación de ingresos municipales actualizando el registro de los actuales y nuevos contribuyentes del distrito de Paíta y crear proyectos comerciales que permitan a la municipalidad mejorar sus niveles de ingresos, con la aplicación de programas de incentivos tributarios a las</p> <p>OCP 5.4 A partir del año 2018, realizar el bloqueo en las entidades financieras de los vecinos con deudas tributarias vencidas, logrando contar con agentes de retención.</p> <p>OCP 5.5 Al 2019, se firmaran convenios con el gobierno regional para el financiamiento de obras de desarrollo urbano, que son importantes para la provincia de Paíta.</p> <p>OCP 5.6 Al año 2019, revisar políticas de contaminación ambiental e incorporar sanciones drásticas.</p> <p>OCP 5.7 Al año 2019, implementar las áreas verdes en los parques con programas de involucramiento y participación de colegio con el eslogan "adopta tu parque", con incentivos para las instituciones más comprometidas al OCP del año.</p> <p>OCP 5.8 Establecer negociaciones y alternativas de pago de obligaciones tributarias impagas con amnistías que generen mayor recaudación y recuperación de fondos, mejorando significativamente los ingresos del municipio con comarcas.</p> <p>OCP 5.9 Al año 2019, elaborar un plan de responsabilidad social y medioambiental, con el fin de lograr estándares de mejora y sostenimiento de protección al planeta.</p> <p>OCP 6.1 Al 2018, llevar a cabo las obras de reconstrucción y mejora de las principales vías de acceso que serán los puntos de conexión para el turismo y el transporte de Paíta.</p> <p>OCP 6.2 Al 2018, crear un departamento dentro de la municipalidad, encargada de realizar estudios de tendencias turísticas, mapear y clasificar zonas turísticas.</p> <p>OCP 6.3 Al 2018, realizar alianzas estratégicas con agencias de viajes nacionales e internacionales de prestigio, con la finalidad de colocar paquetes turísticos en los mercados meta identificados.</p> <p>OCP 6.4 Al 2018, crear proyecto de concertación y firmar convenios con empresas de transportes, hoteles y restaurantes formales, para recibir a los turistas.</p> <p>OCP 6.5 Al 2019, desarrollar la Marca "Paíta" con el fin de posicionarla como un atractivo destino turístico incluyéndola en el circuito turístico del norte del País.</p> <p>OCP 6.6 Al 2020, desarrollar el proyecto de reconstrucción y mejora de las principales vías de acceso del circuito balneario de Paíta, conectándolas con las principales zonas de la región.</p>	<p>OCP 6.1 Al 2018, llevar a cabo las obras de reconstrucción y mejora de las principales vías de acceso que serán los puntos de conexión para el turismo y el transporte de Paíta.</p> <p>OCP 6.2 Al 2018, crear un departamento dentro de la municipalidad, encargada de realizar estudios de tendencias turísticas, mapear y clasificar zonas turísticas.</p> <p>OCP 6.3 Al 2018, realizar alianzas estratégicas con agencias de viajes nacionales e internacionales de prestigio, con la finalidad de colocar paquetes turísticos en los mercados meta identificados.</p> <p>OCP 6.4 Al 2018, crear proyecto de concertación y firmar convenios con empresas de transportes, hoteles y restaurantes formales, para recibir a los turistas.</p> <p>OCP 6.5 Al 2019, desarrollar la Marca "Paíta" con el fin de posicionarla como un atractivo destino turístico incluyéndola en el circuito turístico del norte del País.</p> <p>OCP 6.6 Al 2020, desarrollar el proyecto de reconstrucción y mejora de las principales vías de acceso del circuito balneario de Paíta, conectándolas con las principales zonas de la región.</p>	<p>Perspectivas financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y social medioambiental</p>		
<p>RECURSOS</p>						
<p>Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas, servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos y cultura, Informática y comunicaciones y Tecnología.</p>						
<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p>						

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2013. México D.F., México: Pearson.

Referencias

- Adex: Exportaciones Agrarias y Pesqueras de Piura tienen un gran peso en Exportaciones Piuranas. (2014, 10 de julio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/adex-exportaciones-agrarias-pesqueras-piura-gran-peso-exportaciones-peruanas-65287>
- Araoz, M (2006). *Competitividad e Integración con la Economía Mundial - Consorcio de Investigación Económica y Social*. Recuperado de <http://www.old.cies.org.pe/files/active/0/Competitividad.pdf>
- Barrera, E. (2010). *El Marketing en la Administración Municipal: Cómo promocionar el Municipio*. Recuperado de <https://gerenciapublicamarketing.wordpress.com/2010/08/21/el-marketing-en-la-gestion-municipal-como-promocionar-el-municipio-mas-alla-del-video-v/>
- BBVA Research reduce previsión de crecimiento de 4.1% a 3.5% para el 2017. (2017, 09 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/macro-region-norte-recibio-s-519321-millones-concepto-canon-minero-2105979>
- Benzaquen, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2010a). Índice de Competitividad Regional del Perú. *Revista CEPAL*, 102, 69-86. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/41914/RVE102Benzaquenetal.pdf>
- Butrón, G., Palomino, J., & Reyna, J. (2013). *Plan Estratégico del Distrito de San Miguel. Tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas*. Otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM – PUCP). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4546/BUTRON_PALOMINO_REYNA_SAN_MIGUEL.pdf?sequence=3
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. [CEPLAN]. (2017). *Publicaciones: Perú al*

- 2030 y más. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/sistema-nacional-de-planeamiento-estrategico-ceplan-21-07-17/
- Congreso de la República. (2002). Ley 27680. Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/historico/cip/temas/descentralizacion/pdf/02A01.pdf>
- Consejo Nacional de la Competitividad (2013). *Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú*. Metis Gaia – Javier D’ávila Quevedo.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (2006). *Debilidades de la ciencia y tecnología en el Perú*. Recuperado de www.oei.es/historico/salactsi/EmergenciaDeCtiEnPeru.pdf
- D’Alesio, F., Benzaquen, J., & Del Carpio Fuentes, L. (2016). *Índice de Competitividad Regional – CENTRUM Católica 2016*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>
- D’Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Naucalpan de Juárez, Texas A & M University. México: Pearson Education
- Gareth R. J. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y Cambio en las Organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Gobierno Regional de Piura. (2013). *Ordenanza que aprueba el inicio del Proceso de Planeamiento Para la Actualización del Plan de Desarrollo Regional Concertado 2013-2016*. Recuperado de http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/ord315_2015.pdf
- Gobierno Regional de Piura (2016). *Análisis Prospectivo Regional 2016 - 2030*. Recuperado de <http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/prospectivapiura2015-2030.pdf>
- Icontainers (2017). *Transporte Marítimo a Perú*. Recuperado de <https://www.icontainers.com/es/transporte-maritimo/peru/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a). *Estadísticas: Población y Vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007b). *Población del Distrito de Paita por Edad y Sexo*
Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007c). *Población de Seis y Más Años de Edad, por Grandes Grupos de Edad, según Departamento, Provincia y Distrito, Área Urbana y Rural, Sexo y Condición de Actividad Económica*
Recuperado de (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007d). *Población Total, por Área Urbana y Rural, y Sexo, Según Departamento, Provincia, Distrito y Edades Simples-Paita*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007e). *Disponibilidad de Alumbrado Eléctrico por Red Pública según Viviendas Particulares y Ocupantes Presentes del Distrito de Paita*.
Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007f). *Total de Hogares en Viviendas Particulares con Ocupantes Presentes, por Variedad de Servicio que Posee el Hogar*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007g). *PEA de Paita*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007h) *Nivel de Educación, Distrito de Paita*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007i) *Población Total, por área urbana y rural, y sexo, según departamento, provincia, distrito y edades simples - Perú*.
Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007j) *Población Total, por área*

urbana y rural, y sexo, según departamento, provincia, distrito y edades simples - Piura.

Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Producto Bruto Interno*

Trimestral (Variación del Índice De Volumen Físico Respecto al Mismo Periodo del Año Anterior) Año Base 2007. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Perú: Producto Bruto*

Interno Total y por Habitante, 1994-2015. Valores a Precios Constantes de 2007.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Población en Situación de*

Pobreza Monetaria, según Ámbito Geográfico, 2009 – 2015 (Porcentaje Respecto del Total de Población de Cada Año). Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (INEI, 2008). *Censos Nacionales*

2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perfil Sociodemográfico del Perú. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2016). *Índice de Competitividad Regional – INCORE*

2016. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>

Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (5ª. Ed.).

México D.F., México: Pearson Educación.

Kaplan, R., Norton, D. (2001). El cuadro de mando integral: algo más que números. *Harvard Deusto Business Review*. Edición especial (100), 190-197.

Ministerio del Ambiente (MINAM, 2011). *Decreto Legislativo 1013, Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/disposiciones/decreto-legislativo-n-1013/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011). *Acuerdos Comerciales del Perú al 2011*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=81

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). Plan Estratégico Nacional Exportador 2025. Recuperado https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Comité de Comercio e Inversión*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=156&Itemid=174

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (1993). *Ley de Tributación Municipal – Decreto Legislativo N° 776*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/tributos/tbl_imp_er/DL_00776.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2012). *Sistema Peruano de Información jurídica*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/programacion_formulacion_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2017a). *Indicadores económicos*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/reporte-de-indicadores-financieros-y-economicos>

Ministerio de Economía y finanzas [MEF]. (2017b). *Política económica y social*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/politica-economica-y-social-sp-2822>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017c). *Ejecución del presupuesto Modificado de la Municipalidad Provincial de Paita, 2017*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. [MEF]. (2017d). Ingreso Presupuestal para el Distrito de Paita – 19 de Setiembre de 2017. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011). *Acuerdos Comerciales del Perú al 2011*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=81

Municipalidad Provincial de Paita. (2007). *Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Paita 2007 -2014*. Recuperado de http://munipaita.gob.pe/portal/component/jdownloads/send/149-plan-de-desarrollo-concertado/2432-plan-desarrollo-concertado-part1?option=com_jdownloads

Municipalidad de Paita (2011). *Organigrama de la Municipalidad de Paita*. Subgerencia de Desarrollo Institucional. Recuperado de <http://munipaita.gob.pe/portal/la-municipalidad/organigrama>.

Municipalidad Provincial de Paita (2014). *Plan de desarrollo institucional 2014 – 2017*.

Recuperado de http://www.munipaita.gob.pe/portal/component/jdownloads/send/145-documentos-de-gestin/3335-pdi-2014-2017?option=com_jdownloads

Municipalidad Provincial de Paita. (2014). *Plan de Desarrollo Económico del Distrito de Paita 2014 -2021*.

Municipalidad Provincial de Paita (2015). *Misión y Visión de Paita al 2021*. Recuperado de <http://munipaita.gob.pe/portal/la-municipalidad/mision-y-vision>

Municipalidad Provincial de Paita (2015). *Misión y Visión de Paita al 2021*. Recuperado de <http://munipaita.gob.pe/portal/la-municipalidad/mision-y-vision>

Municipalidad Provincial de Paita (2017). *Plan Local de Seguridad Ciudadana, Distrito Capital de Paita*. Recuperado de

http://munipaita.gob.pe/portal/component/jdownloads/send/267-2017/7247-plsc-actualizado-distrito-paita-2017?option=com_jdownloads

Municipalidad Provincial de Paita. (2016). *Plan Integral de Convivencia y Seguridad ciudadana 2016*. Recuperado de

http://munipaita.gob.pe/portal/component/jdownloads/send/197-codisec/4656-plan-distrital-de-seguridad-ciudadana-actualizado-paita-2016?option=com_jdownloads

Oficina Nacional de Procesos electorales [ONPE]. (2016a). *Elecciones Generales 2016: Presidenciales*. Recuperado de

<https://www.web.onpe.gob.pe/modElecciones/elecciones/elecciones2016/PRPCP2016/R esumen-GeneralPresidencial.html#posicion>

Oficina Nacional de Procesos electorales [ONPE]. (2016b). *Elecciones Generales 2016: Congresales*. Recuperado de

<https://www.web.onpe.gob.pe/modElecciones/elecciones/elecciones2016/PRPCP2016/R esumen-GeneralCongreso.html#posicion>

Oficina Nacional de Procesos electorales [ONPE]. (2014). *Elecciones Regionales y*

Municipales 2014. Recuperado de

<https://www.web.onpe.gob.pe/modElecciones/elecciones/elecciones2014/PRERM2014/Resultados-Ubigeo-Provincial-EM.html>

Ordenanza que aprueba el inicio del Proceso de Planeamiento Para la Actualización del Plan de Desarrollo Regional Concertado 2013-2016. Recuperado de

www.elperuano.pe/normaslegales/ordenanza-que-aprueba-el-inicio-del-proceso-de-planeamiento-ordenanza-n-315-2015grp-cr-1242171-1/

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE] . (2011). *Ley de*

Contrataciones del Estado y su Reglamento. Recuperado de

http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Ley%20y%20Reglamento%2011_11_09.pdf

Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público es un organismo público. (2017). *IIRSA Norte: Paita – Yurimaguas*. Recuperado de

<https://www.ositran.gob.pe/carreteras/iirsa-norte-paita-yurimaguas.html>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2016). *Tasa de Desempleo en América Latina y el Caribe (Período enero – Setiembre, en porcentaje)*. Recuperado de

<https://peru21.pe/economia/tasa-desempleo-peru-paso-4-4-senalo-oit-235908>

Paita es menos insegura según Comité de Seguridad Ciudadana. (2017). *El Correo*

Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/piura/paita-es-menos-insegura-segun-comite-de-seguridad-ciudadana-724630/>

Portal del Estado Peruano. (2012). *Organización del Estado*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Portal del Estado Peruano. (2012). *Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV Sobre Descentralización*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/11796/PLAN_11796_Norma_de_creaci%C3%B3n_de_la_entidad_2012.pdf

Portal del Estado Peruano. (2017). *Fuente de Financiamiento, Municipalidad Provincial de Paita*. Recuperado de

http://www.transparencia.gob.pe/reportes_directos/pte_transparencia_info_finan.aspx?id_entidad=12175&id_tema=19&ver=#.WhEGxNLibIV

Portal del Poder Judicial del Perú. (2009). *Conócenos: misión y visión*. Recuperado de

https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/CorteSuperiorPascoPJ/s_corte_superior_pasco/as_Conocenos/Mision+y+Vision

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

Porter, M (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2010). *Índice de Desarrollo Humano [IDH] 2012*. Recuperado de

http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/idh_peru.xlsx

Ruiz, R. (2014). *Zonificación Ecológica Económica de la Región Piura – Estudio de la Situación, Utilidad y pasos a seguir en el proceso*. Lima, Perú. Recuperado de

<http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/ZEE%20de%20la%20Regi%C3%B3n%20Piura.pdf>

Terminales Portuarios EuroAndinos. (2016). *Tráfico de Unidades Anuales Totales – Puerto Paita*. Recuperado de http://www.puertopaita.com/detalle_notas.php?id=568

Transparence International (2017). *Índice de Percepción de la Corrupción 2016*. Recuperado de

https://www.transparency.org/news/pressrelease/indice_de_percepcion_de_la_corrupcion_2016_urge_abordar_circulo_vicioso_de

Vergara, S (2011). *Imágenes, planos, mapas, paisajes – Mapa de Paita*. Recuperado de (<http://imagenesplanosmapaspaisajes.blogspot.pe/search?updated-max=2011-02-02T04:14:00-08:00&max-results=5&reverse-paginate=true&start=5&by-date=false>).

