

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Región Piura

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Sofía Amelia Durand Pantigoso

Luis Guillermo Osoreo Paretto

Rolando Alberto Ponce Gálvez

Aaron Ruiz Huarca

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Surco, diciembre del 2018

Agradecimientos

A nuestros familiares, por su apoyo incondicional. A nuestros compañeros de la promoción CII, por hacer que cada clase sea una experiencia enriquecedora; y a nuestros profesores, por volcar todo su conocimiento durante este programa y dar forma a nuestras ideas e ímpetu por desarrollarnos.



Dedicatorias

A Dios, a mis padres, a mi hermana Diana, a mi esposo Enrique y a mi suegra Leonor, por su apoyo incondicional y sobre todo a mi hijito Ignacio.

Sofía Amelia Durand Pantigoso

A mi esposa Ruth, mis hijas Arantxa y Olenka, y mi familia; por acompañarme durante todo este camino, por su comprensión y apoyo, por contribuir de manera medular en mi crecimiento profesional y por ser la fuente de motivación que me llevó a sobrepasar todos los objetivos trazados.

Luis Guillermo Osoreo Paretto

A Dios por darme su apoyo e iluminación, a mi familia por brindarme su soporte y paciencia en estos tres años de estudio, en especial a mi padre Roger Ruiz, quien ha sabido guiarme y orientarme en tener una carrera profesional, asimismo, a mis amigos de tesis por su gran dedicación y entrega en la elaboración del presente documento.

Aaron Ruiz Huarca

Resumen Ejecutivo

El presente Plan Estratégico de la Región Piura se elaboró siguiendo el modelo secuencial del proceso estratégico de D'Alessio. Se identificaron como ejes de crecimiento hacia el 2028 la agroindustria de exportación, focalizada en productos no tradicionales y orgánicos; así como en el sector del turismo de playa de hoteles de lujo. La Región Piura es una región privilegiada en recursos naturales, situada en una zona estratégica para el comercio y con un nivel de crecimiento poblacional que brinda una gran esperanza de desarrollo a futuro y una ventaja competitiva a explotar.

El Gobierno Regional de Piura, dirigido por el Presidente Regional, será el responsable de dirigir la ejecución de los planes y programas del Gobierno Regional, por lo tanto, la formulación de este plan estratégico se centra en acciones y estrategias a ser implementadas por dicha administración. Con ello, se busca incrementar el empleo e impulsar el crecimiento sostenido en la región, logrando un mayor beneficio económico y social de su población.

Abstract

The present Strategic Plan of the Piura Region was elaborated following the sequential model of D'Alessio's strategic process. The agro-industry for export, focused on non-traditional and organic products, was identified as growth axes by 2028; as well as in the beach tourism sector of luxury hotels. The Piura Region is a region privileged in natural resources, located in a strategic area for trade and with a level of population growth that provides great hope for future development and a competitive advantage to exploit.

The Regional Government of Piura, headed by the Regional President, will be responsible for directing the execution of the plans and programs of the Regional Government, therefore, the formulation of this strategic plan focuses on actions and strategies to be implemented by said administration. With this, it seeks to increase employment and boost sustained growth in the region, achieving greater economic and social benefits for its population.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xii
Capítulo I: Situación General de la Región Piura	17
1.1. Situación General	17
1.2. Conclusiones	35
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	37
2.1. Antecedentes	37
2.2. Visión	37
2.3. Misión	37
2.4. Valores	37
2.5. Código de Ética.....	38
2.6. Conclusiones	39
Capítulo III: Evaluación Externa.....	41
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	41
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	41
3.1.2. Potencial nacional.....	44
3.1.3. Principios cardinales.....	47
3.1.4. Influencia del análisis en la Región Piura	50
3.2. Análisis Competitivo del País	51
3.2.1. Condiciones de los factores	51
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	53
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	54
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	56

3.2.5. Influencia del análisis en la Región Piura	58
3.3. Análisis del Entorno PESTE	58
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	58
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	60
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	66
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	68
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	70
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	73
3.5. Región Piura y sus Competidores	74
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	74
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	75
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	76
3.5.4. Amenaza de los entrantes	77
3.5.5. Rivalidad entre competidores	77
3.6. Región Piura y sus Referentes.....	80
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	81
3.8. Conclusiones	83
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	85
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	85
4.1.1. Administración y gerencia (A)	85
4.1.2. Marketing y ventas (M)	87
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	90
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	92
4.1.5. Recursos humanos (H)	98
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	103

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	104
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	106
4.3. Conclusiones	106
Capítulo V: Intereses de la Región Piura y Objetivos de Largo Plazo	108
5.1. Intereses de la Región Piura.....	108
5.2. Potencial de la Región Piura	109
5.3. Principios Cardinales de la Región Piura.....	122
5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO) de la Región Piura.....	122
5.5. Objetivos de Largo Plazo	123
5.6. Conclusiones	124
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	125
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	125
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	128
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	131
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	133
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	133
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	133
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	134
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	135
6.9. Matriz de Ética (ME)	137
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	137
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	144
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	146
6.13. Conclusiones	147
Capítulo VII: Implementación Estratégica	148

7.1. Objetivos de Corto Plazo	148
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	152
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	153
7.4. Estructura Organizacional de la Región Piura	153
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	154
7.6. Recursos Humanos y Motivación	155
7.7. Gestión del Cambio.....	155
7.8. Conclusiones	155
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	156
8.1. Perspectivas de Control.....	156
8.1.1. Perspectiva de aprendizaje	156
8.1.2. Procesos.....	156
8.1.3. Clientes	156
8.1.4. Financiera	156
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	157
8.3. Conclusiones	157
Capítulo IX: Competitividad de la Región Piura	159
9.1. Análisis Competitivo de la Región Piura	159
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Piura	160
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Piura	161
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	161
9.5. Conclusiones	161
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	162
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	162
10.2. Conclusiones Finales.....	162

10.3. Recomendaciones Finales 163

10.4. Futuro de la Región Piura 166

Referencias..... 167



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Indicadores sociales demográficos de la Región Piura 2015</i>	19
Tabla 2 <i>Piura: Valor Agregado Bruto</i>	21
Tabla 3 <i>Piura: Valor Agregado Bruto</i>	23
Tabla 4 <i>Proporción de la población en edad de trabajar, según ámbito geográfico, 2007-2016</i>	26
Tabla 5 <i>Índice de pobreza comparativo de Piura y regiones aledañas</i>	31
Tabla 6 <i>Índice de Competitividad Regional de la Región Piura</i>	32
Tabla 7 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	44
Tabla 8 <i>Principales productos exportados: 2016 – 2017</i>	48
Tabla 9 <i>Perspectivas de Demanda Interna y PBI</i>	53
Tabla 9 <i>Ranking Doing Business 2018</i>	54
Tabla 11 <i>Empresas, según segmento empresarial, 2015 - 16</i>	55
Tabla 12 <i>Principales productos exportados: 2016 – 2017</i>	62
Tabla 13 <i>Principales demandantes mundiales de Bananas y principales abastecedores, 2017</i>	63
Tabla 14 <i>Principales demandantes mundiales de Uvas Frescas y principales abastecedores, 2017</i>	63
Tabla 15 <i>Principales demandantes mundiales de Mangos y principales abastecedores, 2017</i>	64
Tabla 16 <i>Principales Motivos de Viaje al Perú: 2015</i>	68
Tabla 17 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Región Piura</i>	73
Tabla 18 <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC) de la Región Piura</i>	81
Tabla 19 <i>Matriz Perfil Referencial (MPR) de la Región Piura</i>	83

Tabla 20 <i>Ejecución del Presupuesto por Fuente de Financiamiento del Gobierno Regional de Piura 2017.</i>	93
Tabla 21 <i>Ejecución del Gasto por Sectores.</i>	94
Tabla 22 <i>Ingresos y Recaudación del Gobierno Regional de Piura 2017.</i>	95
Tabla 23 <i>Gastos del Gobierno Regional de Piura 2017.</i>	96
Tabla 24 <i>Numero de Servidores Civiles según Departamento (2014).</i>	97
Tabla 25 <i>Costo de la planilla publica según tipo y nivel de gobierno (2013 – 2014).</i>	98
Tabla 26 <i>Principales Indicadores de Estadísticas Municipales en la Región Piura, 2009 – 2015.</i>	100
Tabla 27 <i>Indicadores de Educación, 2009 – 2015.</i>	101
Tabla 28 <i>Valor Agregado Bruto, según Actividad Económica (2015).</i>	102
Tabla 29 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la región Piura.</i>	105
Tabla 30 <i>Matriz de Intereses de la Organización (MIO) de la Región Piura.</i>	122
Tabla 31 <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) de la Región Piura.</i>	129
Tabla 32 <i>Factores que constituyen las variables de los ejes de la posición estratégica de la Región Piura.</i>	130
Tabla 33 <i>Matriz de Rumelt (MR) de la Región Piura.</i>	136
Tabla 34 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de la Región Piura.</i>	138
Tabla 35 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Región Piura.</i> ..	139
Tabla 36 <i>Matriz de Ética (ME) de la Región Piura.</i>	143
Tabla 37 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia para la Región Piura.</i>	144
Tabla 38 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) de la Región Piura.</i>	145

Tabla 39 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de la Región Piura.</i>	146
Tabla 40 <i>Políticas Asociadas con cada Estrategia de la Región Piura. Políticas Asociadas con cada Estrategia de la Región Piura.</i>	154
Tabla 41 <i>Balance Scorecard de la Región Piura.</i>	158
Tabla 42 <i>Plan Estratégico Integral de la Región Piura.</i>	164
Tabla 43 <i>Situación Actual y Situación Futura Deseada de la Región Piura.</i>	166



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la ubicación de la Región Piura en el Perú.	18
<i>Figura 2.</i> Mapa del territorio de la Región Piura.....	20
<i>Figura 3.</i> PBI Turístico en miles de millones de soles y porcentaje.	25
<i>Figura 4.</i> Contribución de cada región al PBI, año 2016, en porcentaje.....	26
<i>Figura 5.</i> Variación del PIM 2017 vs. 2016 por fuente de financiamiento.	27
<i>Figura 6.</i> Distribución del presupuesto institucional modificado 2016 por fuente de financiamiento y sectores.....	28
<i>Figura 7.</i> Porcentaje de ejecución del presupuesto institucional modificado 2016 por fuente de financiamiento y sectores.	29
<i>Figura 8.</i> Piura: Distribución Porcentual de la PEA Ocupada por Sector Económico 2011 – 2016.....	29
<i>Figura 9.</i> Empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores, por rama de actividad económica, según ciudades, 2016.	30
<i>Figura 10.</i> Mapa de pobreza distrital de la Región Piura.	31
<i>Figura 11.</i> Gráfico de Competitividad 2018 vs. Pobreza 2017.	33
<i>Figura 12.</i> Gráfico de Radar del índice de competitividad de la Región Piura y promedio nacional.	34
<i>Figura 13.</i> Resultados Generales del índice de progreso social regional del Perú 2017.....	35
<i>Figura 14.</i> Distribución por edades y sexo de la población peruana al 30 de junio del 2017.	45
<i>Figura 15.</i> Panorama de desarrollo del Peru.	52
<i>Figura 16.</i> Los factores más problemáticos para hacer negocios.	55
<i>Figura 17.</i> Distribución porcentual de las empresas peruanas según actividad económica 2016.....	56

<i>Figura 18.</i> Listado de clúster identificados en el Perú, 2013.	57
<i>Figura 19.</i> Evolución de la balanza comercial del Perú 2002 – 2017. Valores FOB (millones USD).	62
<i>Figura 20.</i> Perú: Precio y Oferta de Arroz Pilado.	65
<i>Figura 21.</i> Perú: Evolución de la incidencia de la pobreza total, según área de residencia 2007 – 2016.....	67
<i>Figura 22.</i> Network Readiness Index (Comparative).....	71
<i>Figura 23.</i> Población damnificada y afectada por Niño Costero 2017.....	73
<i>Figura 24.</i> Gasto del turista extranjero por región de procedencia.	76
<i>Figura 25.</i> Organigrama del Gobierno Regional de Piura.....	89
<i>Figura 26.</i> Distribución del Presupuesto Institucional Modificado por Sectores Económicos.	93
<i>Figura 27.</i> Ejecución de la Inversión Total por Sectores Económicos en Piura, 2017.	96
<i>Figura 28.</i> Personal a Contratar por Sectores Económicos 2017.	103
<i>Figura 29.</i> Distribución del PIM 2016 por Fuente de Financiamiento.	114
<i>Figura 30.</i> Empresas por sectores de la Región Piura al 2016.	115
<i>Figura 31.</i> Montos asignados a proyectos de innovación en la Región Piura al año 2016. .	116
<i>Figura 32.</i> Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) de la Región Piura.....	128
<i>Figura 33.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de la Región Piura.....	131
<i>Figura 34.</i> Matriz Interna Externa (MIE) de la Región Piura.	132
<i>Figura 35.</i> Matriz Gran Estrategias (MGE) de la Región Piura.	133

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.

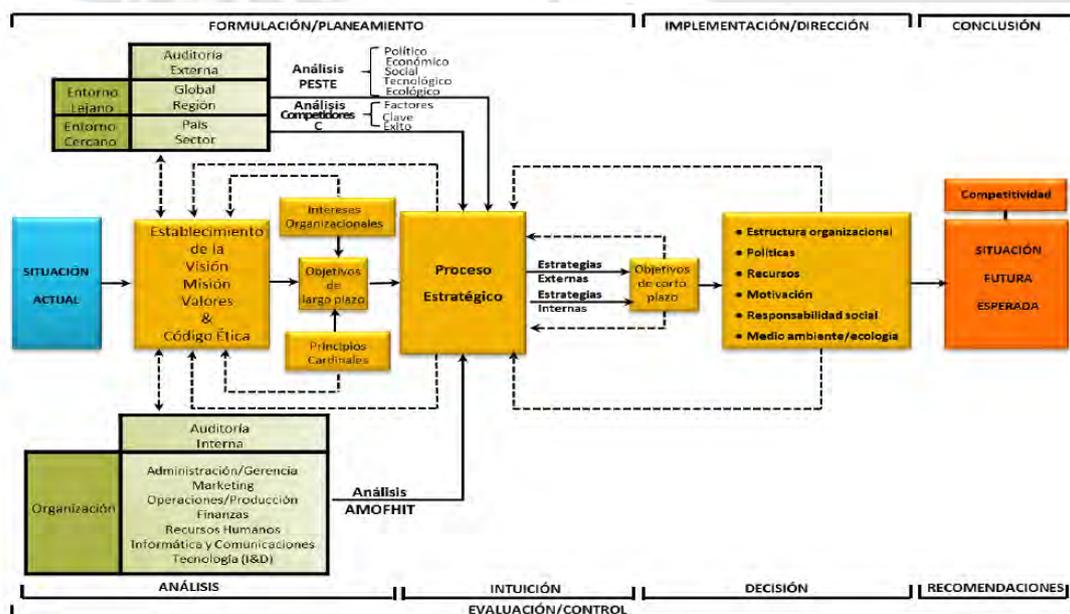


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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, MEFÉ, 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 de la Región Piura

En este primer capítulo se presenta la situación general de la Región Piura, detallando las principales características económicas, sociales, demográficas, geográficas; y su aporte a la economía nacional; con el fin de tener un marco de análisis que permita identificar los principales factores que afectan a la región, para lo cual se hará uso de la información obtenida de fuentes secundarias.

1.1. Situación General

El Perú ha mantenido un crecimiento destacado en los últimos diez años en comparación con otros países en el mundo y especialmente en América Latina, alcanzando el 2017 un incremento del Producto Bruto Interno (PBI) de 2.50% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018c), y una tasa de inflación de 1.36% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018b) la cual se ubica dentro del rango meta establecido para ese año. En comparación, las variaciones del PBI de algunos de los países de Latinoamérica fueron: (a) Argentina 2.90%; (b) Brasil 1.00%; (c) Chile 1.50%; (d) Colombia 1.80% y (e) México 2.00% (DatosMacro, 2018) que demuestra el buen momento económico que vive el Perú dentro de la región. Esto se refleja en el análisis del Banco Mundial, donde al Perú se le atribuye un panorama externo favorable, con políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintas áreas, que generan un escenario de alto crecimiento y baja inflación, aun cuando se experimentó un crecimiento menor a lo esperado en la economía en comparación al año 2016, año en el que se alcanzó un crecimiento del PBI de 3.90% (Banco Mundial, 2018c). Por otro lado, los estimados del Fondo Monetario Internacional proyectan que el crecimiento económico del país cerrará el año 2018 con 3.70% y con valores superiores al 4.00% para los siguientes años (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2018).

El Perú está ubicado en el continente de América del Sur y limita al norte con Ecuador y Colombia, al sur con Chile, al este con Brasil y Bolivia y al oeste con el Océano Pacífico. El territorio peruano se divide en 25 regiones que conforman unidades económicas sostenibles sobre la base de áreas contiguas que se integran histórica, cultural, administrativa, y económicamente (Congreso Constituyente Democrático, 1993).

La Región Piura se encuentra al noroeste del Perú entre los $4^{\circ} 5'$ y $6^{\circ} 22'$ latitud sur, y $79^{\circ} 00'$ y $81^{\circ} 7'$ longitud oeste y limita al norte con Tumbes y el Ecuador, al sur con Lambayeque, al este con Cajamarca y al oeste con el Océano Pacífico, como se muestra en la Figura 1 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016).



Figura 1. Mapa de la ubicación de la Región Piura en el Perú. Tomado de Departamento de Piura, por viajarperu.com.

En el año 2017 la Región Piura fue la segunda región más poblada del país, con 1'856,809 de habitantes, representando el 5.94% de la población total nacional que alcanzó 31'237,385 de habitantes según los primeros resultados del último Censo Nacional efectuado

por el INEI en el mismo año (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018).

El grado de concentración de la población medido a través de la densidad poblacional lo que equivale a la población total sobre la extensión de la superficie fue 52 hab/km². La Tabla 1 muestra los indicadores sociodemográficos de la región al 2015.

Tabla 1

Indicadores Sociales Demográficos de la Región Piura 2015

VARIABLES Y/O INDICADORES	2015
Población total	1,844,129.00
Tasa de crecimiento promedio anual (Porcentaje)	0.80
Participación en la población nacional (Porcentaje)	5.90
Población por ganancias grupos de edad (Porcentaje)	100.00
De 0 a 14 años de edad	30.30
De 15 a 64 años de edad	63.80
De 65 y más años de edad	5.90
Población por sexo (Porcentaje)	100.00
Hombre	50.20
Mujer	49.80
Índice de masculinidad (hombres por cada 100 mujeres)	100.80
Población por área de residencia (Porcentaje)	100.00
Urbana	77.50
Rural	22.50
Hechos Vitales	
Nacimientos registrados (personas)	41,518.00
Defunciones registradas (personas)	8,038.00
Matrimonios registrados (número)	3,944.00

Nota: Adaptado de "Perú: Principales Indicadores Departamentales 2009 – 2016", por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017.

Tiene una superficie de 35,892.49 km², que constituye el 3.10% del territorio nacional y se encuentra integrada políticamente por 8 provincias: (a) Piura; (b) Sullana; (c) Morropón; (d) Ayabaca; (e) Talara; (f) Paita; (g) Huancabamba y (h) Sechura (ver Figura 2). Su territorio cuenta con planicies, colinas y montañas que se distribuyen en los siguientes pisos altitudinales: (a) Costa; (b) Yunga marítima; (c) Quechua; (d) Suni; y (e) Yunga fluvial; teniendo una variación altitudinal entre los 3 m.s.n.m. (Paita) y los 2,709 m.s.n.m. (Ayabaca).

La capital de la región es la ciudad de Piura que se encuentra a 25 m.s.n.m. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c).

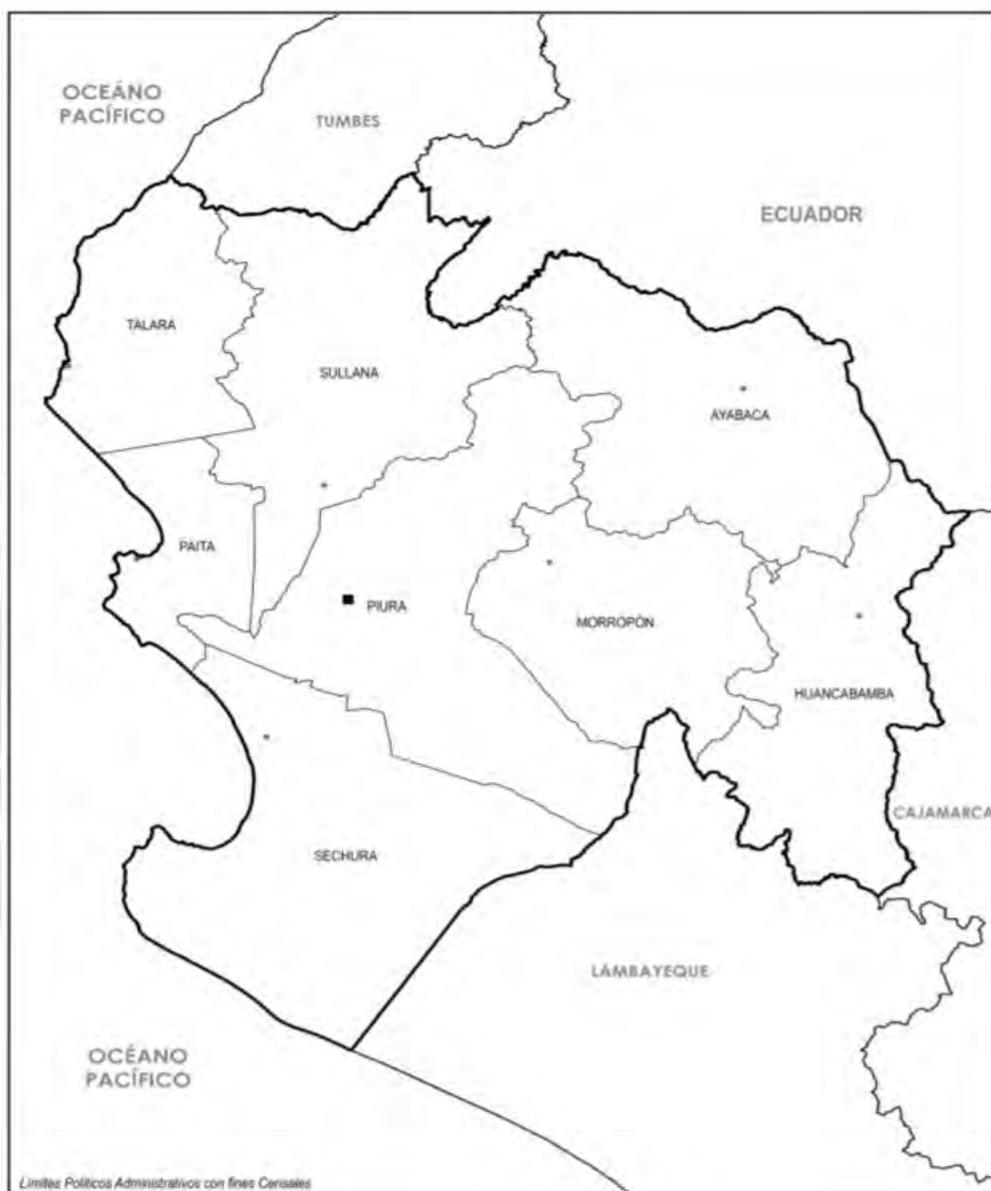


Figura 2. Mapa del territorio de la Región Piura. Tomado del Compendio Estadístico Piura 2017, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017.

Su geografía está compuesta por costa, sierra y ceja de selva, y combina paisajes desérticos en la costa con zonas altas en la región andina. Destaca el desierto de Sechura, como el más grande del Perú donde se localiza la depresión de Bayóvar, que es el área más baja del territorio nacional (37 metros debajo del nivel del mar). La costa presenta una temperatura promedio de 23 °C que oscila desde máximas de 36 °C en febrero y mínimas de 15 °C en el mes de junio. En el caso de la sierra el promedio es de 12 °C con precipitaciones

constantes en enero, febrero y marzo (Instituto Geológico Minero y Metalúrgico [INGEMMET], 2009).

En la estructura productiva de la Región Piura al 2016, predomina el sector de manufactura con 14.20% de contribución al Valor Agregado Bruto (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017d). Las ramas industriales que conforman este sector son: (a) derivados pesqueros; (b) refinación de petróleo; (c) oleína; y (d) agroindustria e hilados de algodón; todas estas son producto del procesamiento de los recursos naturales con que se cuentan en la región (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016). A continuación, se encuentran los sectores de comercio (13.70%); extracción de petróleo, gas y minerales (11.90%); y agricultura, ganadería, caza y silvicultura (9.80%) como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2 Piura: Valor Agregado Bruto

Piura: Valor Agregado Bruto Por Años, según Actividades Económicas. Valores a Precios Constantes de 2007. (Estructura porcentual)

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	8,5	8,2	8,0	8,7	7,5	8,5	9,2	7,7	8,7	9,8
Pesca y Acuicultura	2,7	2,7	2,4	3,0	3,7	2,7	2,6	2,7	2,6	2,4
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	17,4	17,5	19,1	17,9	17,1	14,3	12,5	15,8	12,7	11,9
Manufactura	17,4	17,0	15,6	15,1	16,5	16,4	16,2	15,4	15,1	14,2
Electricidad, Gas y Agua	1,6	1,7	1,5	1,5	1,6	1,6	1,3	1,5	1,8	1,7
Construcción	5,1	5,0	5,4	5,5	5,3	6,2	7,3	7,3	8,0	7,3
Comercio	12,5	12,9	12,1	12,8	12,8	13,7	13,9	13,2	13,4	13,7
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	6,5	6,6	5,9	6,3	6,6	6,9	7,0	6,8	7,0	7,2
Alojamiento y Restaurantes	2,1	2,1	2,0	2,0	2,1	2,2	2,3	2,2	2,3	2,4
Telecom. y Otros Serv. de Información	1,8	2,1	2,1	2,2	2,4	2,6	2,7	2,8	3,1	3,4
Administración Pública y Defensa	5,0	5,1	5,9	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,8	6,0
Otros Servicios	19,2	19,2	19,9	19,3	19,0	19,3	19,6	19,0	19,7	20,2
Valor Agregado Bruto	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Nota: Fuente “Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017.

En el año 2016, el sector manufactura mostró una caída del 1.80%, en relación con el año anterior, producto del comportamiento negativo de la manufactura primaria en -5.30%; y la expansión en la manufactura no primaria con 86.60% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017d).

En el sector extracción de petróleo, gas y minerales, se tienen yacimientos de hidrocarburos tanto en lotes de tierra como en el zócalo continental, así como cobre y fosfatos. Sin embargo, la caída de los precios internacionales del petróleo derivó en una disminución del 14.30% de la cantidad de barriles de petróleo producidos en el 2015 con respecto al año anterior (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016). Aun cuando los fosfatos ocupan el tercer lugar en productos exportables de la región, sufrieron una caída del 14.00% en exportaciones el año 2016 con respecto al año anterior (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017).

La agricultura, ganadería, caza y silvicultura de la Región Piura representó en el 2015 el 6.10% de la producción agropecuaria nacional gracias a la disponibilidad de 244,000 hectáreas de tierras de alta calidad y su capacidad de almacenamiento de agua de más de 760,000,000 de metros cúbicos de sus dos represas principales: Poechos y San Lorenzo (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016). El sector, en el periodo enero-diciembre 2016 mostró un incremento de 12.60% con relación al mismo periodo del año anterior, este avance se sustentó en un crecimiento en la producción del subsector agrícola (16.60%) y una disminución en el subsector pecuario (-3.20%). El incremento del subsector agrícola es resultado principalmente de la mayor producción de importantes cultivos de la región como: arroz cáscara, que totalizó 589,687 toneladas (17.20%), debido a mayores áreas cosechadas en los valles del Medio y Bajo Piura y Chira. Asimismo, destaca la producción de plátano, que alcanzó una producción de 274,342 toneladas; es decir, un 4.00% más que el año anterior. La producción de palta se incrementó en 64.60%, uva 52.50%, café 13.70% y

mango 6.60%. Entre otros cultivos aumentaron su producción: (a) maíz choclo 44.30%; (b) papaya 43.20%; (c) oca 31.50%; (d) naranja 27.80%; (e) alfalfa 18.10%; (f) haba grano seco 12.10% y (g) trigo 3.80% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c). De estos cultivos, destacan las uvas y mangos que ocupan el primer y segundo lugar en las exportaciones del año 2016 de la región, contribuyendo con 259,707.29 mil dólares FOB 2016 (16.35%) y 162,489.54 mil dólares FOB 2016 (10.23% del total de exportaciones no tradicionales) respectivamente (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017). Para el año 2017, la producción agrícola tuvo descensos debido principalmente a los efectos adversos de El Fenómeno El Niño (ver Tabla 3).

Tabla 3 *Unidad: Valor Agregado Bruto*

Producción de principales productos agrícolas (en Toneladas)

Subsectores	2016	2017	Var. %
Orientada al mercado externo y agroindustria			
Mango	275,272	274,055	-0.4
Vid	278,366	223,491	-19.7
Plátano	274,342	204,985	-25.3
Maíz Amarillo Duro	61,666	60,981	-1.1
Algodón	1,197	1,699	41.9
Café	3,044	4,050	33.0
Frijol Cauquí	10,851	8,887	-18.1
Piquillo	4,834	3,765	-22.1
Palta	7,025	8,008	14.0
Cacao	658	599	-0.1
Páprika	2,626	1,011	-21.2
Orientada al mercado interno			
Arroz	589,687	378,684	-35.8
Limón	148,105	66,797	-54.9
Maíz Amiláceo	15,080	15,887	5.4
Papa	13,951	16,506	18.3
Arveja G/S	4,113	3,687	-10.4
Camote	16,048	12,451	-22.4
Frijol G/S	4,235	5,019	18.5
Trigo	14,490	11,331	-21.8
Yuca	6,924	6,563	-5.2
Cebolla	6,334	3,038	-47.9

Nota: Fuente “Piura: Síntesis de Actividad Económica - Diciembre 2017”, por Banco Central de Reserva del Perú, Marzo 2018.

Otras actividades económicas son la pesca y el turismo. La Región Piura fue una de las principales zonas pesqueras del país y representó el 28.00% de la producción nacional en el año 2015. La industria pesquera reposa en la extracción de diversas especies, pero especialmente de pota, lo cual le ha permitido a esta región ostentar el liderazgo nacional en la producción de pescado congelado, con una importancia relativa del 82.90% en el año 2015. No obstante, esta especie es altamente migratoria y la ocurrencia de eventos como El Fenómeno El Niño en los dos últimos años afectó su disponibilidad, probablemente por la disminución de las especies que sirven de alimento a la pota, caracterizada por ser muy voraz (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016). En el año 2016, se registró un descenso de 2.50% con respecto al año anterior, debido a la menor extracción de especies marinas para consumo humano directo, determinado por la menor captura de especies para congelado en -51.19%, no obstante, se registró un mayor volumen de extracción de especies para consumo industrial, determinado por la mayor captura de especies anchoveta para la producción de harina en 31.77%. En cuanto, a las exportaciones de recursos hidrobiológicos, estas alcanzaron un volumen acumulado de 237.70 miles de TM, cifra menor en 108.60 miles de TM, esto es -31.60% en relación a lo registrado en el 2015, ocasionado por la menor exportación de enlatado en -42.76%, congelado en -73.77%, curado 52.30%, y el incremento de aceite en 7.59% y harina de pescado en 10.48% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c).

Por el lado del turismo, el PBI Turístico nacional representó el 3.90% del PBI total en el año 2015 generado por actividades económicas como el transporte de pasajeros, provisión de alimentos y bebidas, alojamientos, industria cultural, recreativa y deportiva, así como agencias de viajes, producción y comercio de artesanías, tal como se muestra a continuación en la Figura 3 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016).

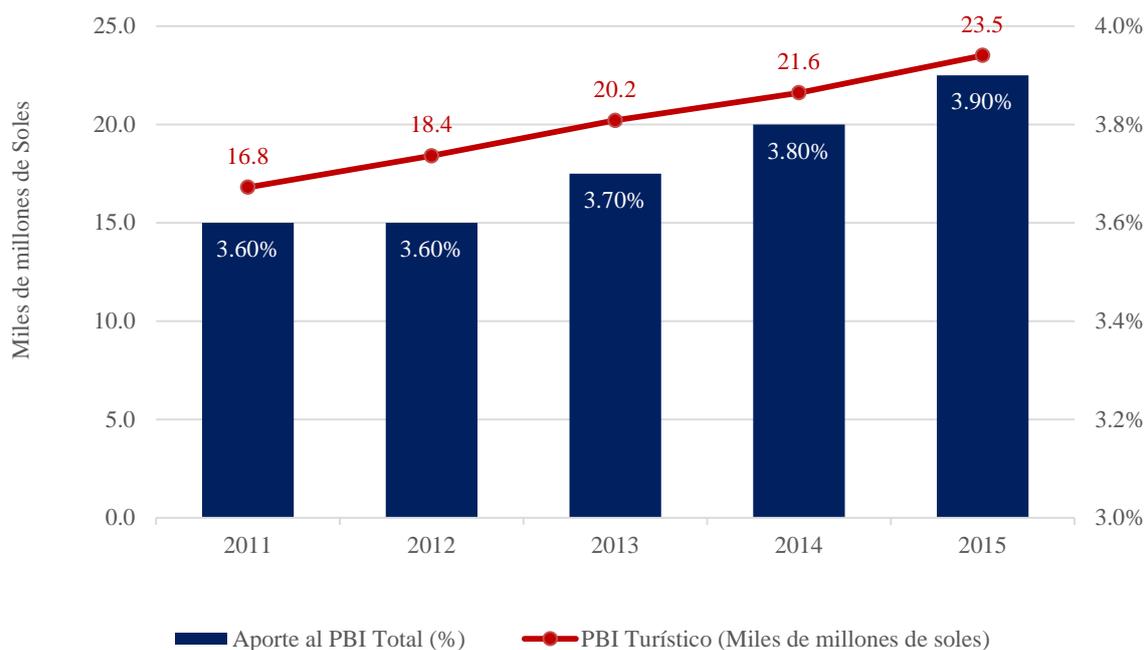


Figura 3. PBI Turístico en miles de millones de soles y porcentaje.

Adaptado de "Medición económica del turismo" por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016.

En la Región Piura, el flujo de visitantes nacionales se contrajo en 0.50% en el 2016 con respecto al año anterior, mientras que los arribos de extranjeros se incrementaron en 20.20%. La tasa de permanencia, que es definida como las pernoctaciones sobre los arribos de los visitantes, pasó de 2.31 a 2.18 (-5.60%) para los visitantes extranjeros; mientras que para los nacionales pasó de 1.43 a 1.42 es decir, disminuyó en 0.70% respecto al año anterior (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c). Solo el 7.00% de los visitantes extranjeros consideran a la Región Piura como un atractivo turístico (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2016).

Dentro del contexto económico nacional, la Región Piura es el quinto contribuyente de los ingresos del país aportando el año 2016 el 3.87% del PBI (ver Figura 4) con un total de 18,707 millones de soles y alcanzando el año 2017, 18,743 millones de soles lo que representó un ligero incremento; detrás de Lima que aportó 43.90% del PBI, luego Arequipa, Cusco y La Libertad. El PBI per cápita de 10,144 soles ubicó a la Región Piura como la 13ra región en términos de este indicador en el año 2016, por debajo de los 15,501 soles de PBI

per cápita calculado para todo el Perú, mientras que en el año 2017 el PBI per cápita disminuyó a 9,549 soles (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2018).

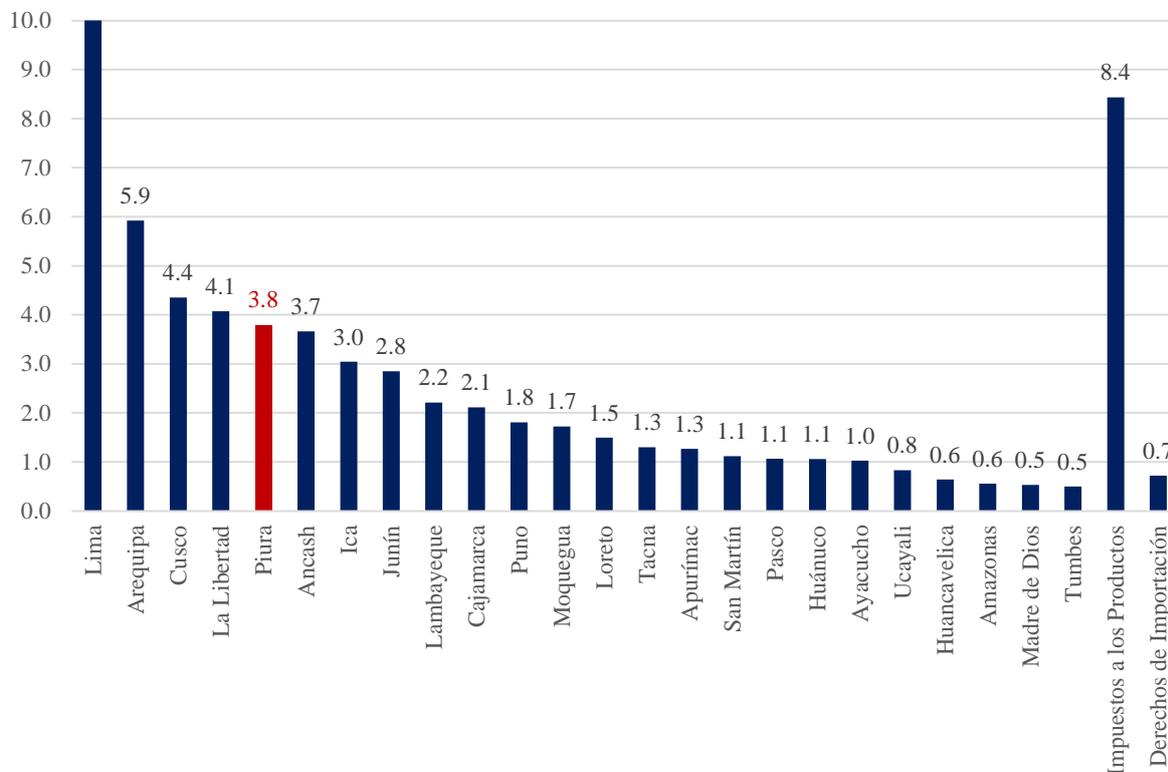


Figura 4. Contribución de cada región al PBI, año 2016, en porcentaje. Adaptado de “Producto bruto interno por departamentos 2016”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016.

Tabla 4

Proporción de la Población en Edad de Trabajar, Según Ámbito Geográfico, 2007-2016.

(Porcentaje de población de 14 y más años del total de población)

Ámbito geográfico	2012	2013	2014	2015	2016
Piura	70.6	71.0	71.3	71.7	72.1

Nota: Adaptado de “Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017.

A la Región Piura se le asignó un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) en el año 2017 de 2,303'456,112 soles aumentando 30.60% respecto al año anterior, distribuido en las siguientes fuentes de financiamiento (ver Figura 5): (a) recursos ordinarios 1,646'948,586 (71.50%) soles; (b) recursos directamente recaudados 54'518,865 (2.37%); (c) recursos por operaciones oficiales de crédito 394'504,971 (17.13%); (d) donaciones y transferencias

98'050,738 (4.26%); y (e) recursos determinados 109'432,952 (4.75%) (Gobierno Regional Piura, 2018).

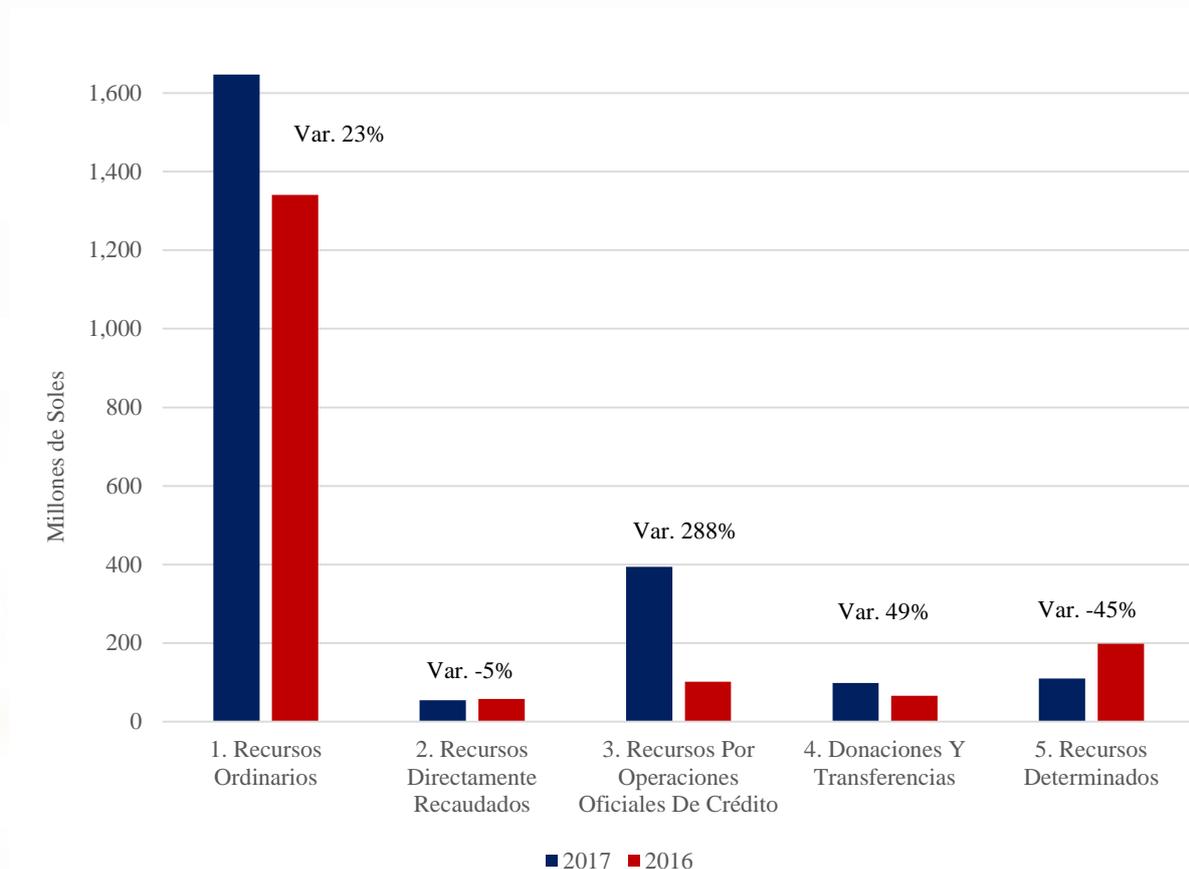


Figura 5. Variación del PIM 2017 vs. 2016 por fuente de financiamiento. Adaptado de "Transparencia Institucional" del Gobierno Regional de Piura.

En el año 2016, el PIM se fijó en 1,763'772,113 de soles y se distribuyó de la siguiente manera: (a) 47% se orientó al sector educación; (b) salud 20%; (c) agricultura 10%; y (d) otros 22% (ver Figura 6). Logrando una ejecución del 88.50%, en la Figura 7 se muestra el desgagado de dicha ejecución por fuente de financiamiento y por sector (Gobierno Regional de Piura, 2017). En el ámbito socioeconómico, durante el periodo 2012 – 2016, la Región Piura ha mostrado un crecimiento de la población en edad para trabajar (PET) llegando al año 2016 al 72.10% (ver Tabla 4). Al año 2016, la Población Económicamente Activa (PEA) alcanzó un total de 923,200 personas, de las cuales 894,600 (96.90% de la PEA) fueron parte de la población económicamente activa ocupada en las diferentes

actividades dentro de la región (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c).

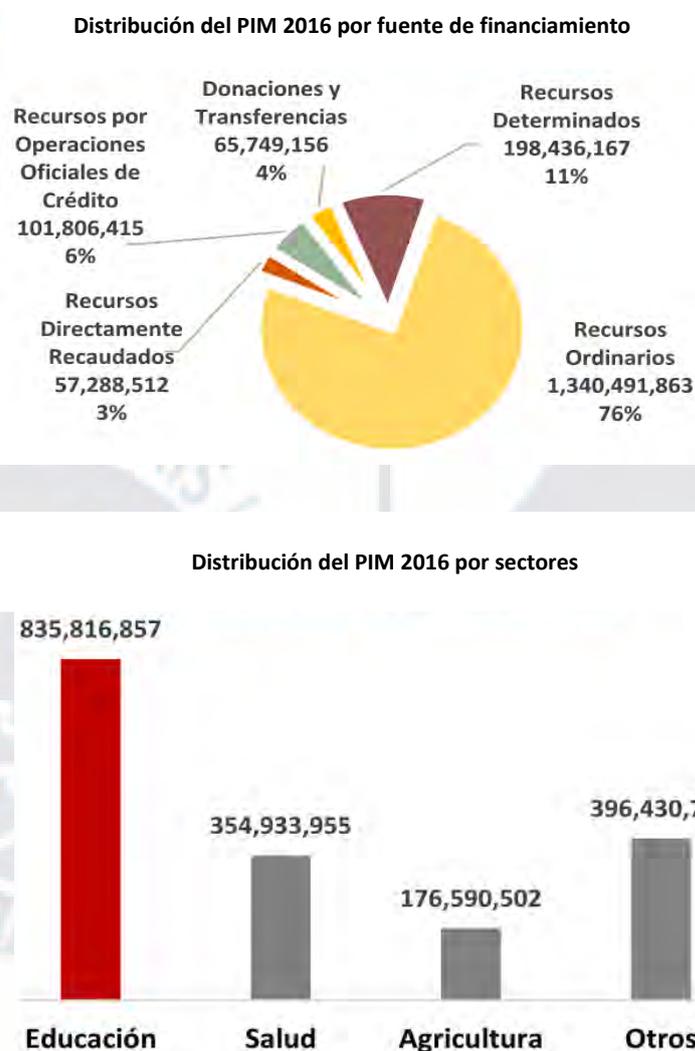


Figura 6. Distribución del presupuesto institucional modificado 2016 por fuente de financiamiento y sectores. Tomado de “Memoria Anual 2016” del Gobierno Regional de Piura.

Piura representó el 5.50% de la Población Económicamente Activa (PEA) nacional, siendo las actividades económicas más importantes en términos de empleo los servicios, comercio y actividades extractivas, que representaron el 85.60% de la PEA ocupada total de la Región Piura (Ver Figura 8) (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018) y en cuanto a la generación de empleo adicional en el sector privado formal de Piura, los sectores económicos más demandados vienen siendo los representados por el sector agricultura, seguido por el sector industria (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2016).

**Cuadro N° 1
EJECUCIÓN DEVENGADO POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO**

Fte.	PIM	Deveng.	% Dev
Recursos Ordinarios	1,340,491,863	1,273,414,125	95
Donaciones y Transferencias	65,749,156	62,307,741	95
TOTAL	1,763,772,113	1,564,843,746	89
R. Directamente Recaudados	57,288,512	42,541,091	74
Recursos Determinados	198,436,167	142,777,290	74
R. por Operac. Ofic. de Créd.	101,806,415	43,803,499	43

Fuente: Reportes SIAF

**Cuadro N° 2
EJECUCIÓN DEVENGADO POR SECTORES**

Sectores	PIM	Devengado	% Dev
Sector Educación	835,816,857	822,655,626	98
Sector Salud	354,933,955	346,725,061	98
Total	1,763,772,113	1,564,843,746	89
Otros UES	396,430,799	307,148,855	77
Sector Agricultura	176,590,502	88,314,204	50

Fuente: Reportes SIAF

Figura 7. Porcentaje de ejecución del presupuesto institucional modificado 2016 por fuente de financiamiento y sectores. Tomado de “Memoria Anual 2016” del Gobierno Regional de Piura.

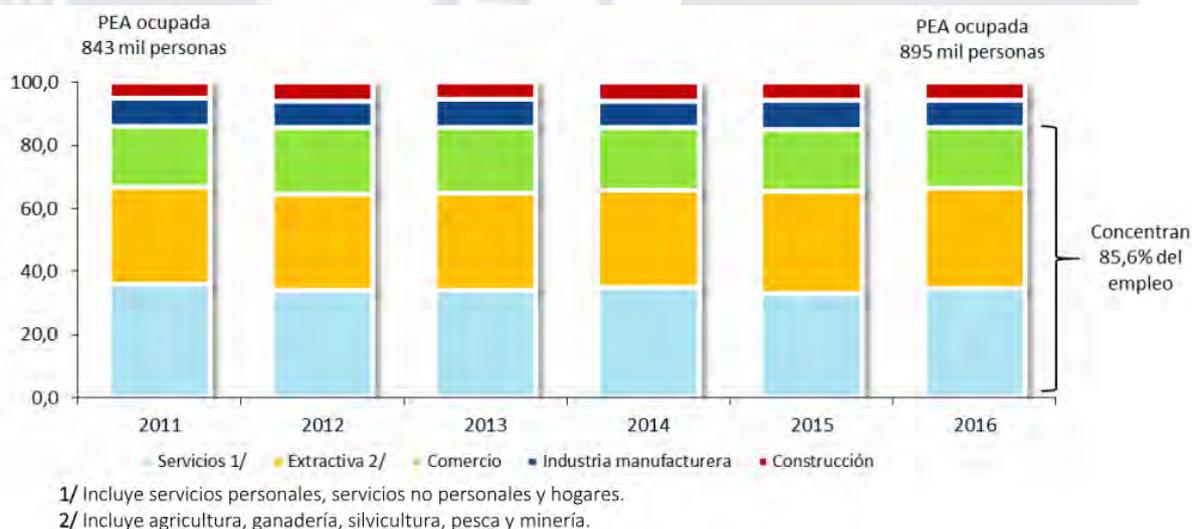


Figura 8. Piura: Distribución Porcentual de la PEA Ocupada por Sector Económico 2011 – 2016. Tomado de “Demanda de ocupaciones de Piura al 2018” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Los principales empleos de la Región Piura provienen de actividades económicas como la industria manufacturera, comercio, transporte y comunicaciones, servicios y actividades extractivas. Las principales provincias de la región con mayor actividad económica con empresas formales de 10 a más trabajadores son: (a) Piura; (b) Paita; (c) Sullana y (d) Talara.

La siguiente Figura muestra la proporción del empleo por actividad económica para estas cuatro provincias.

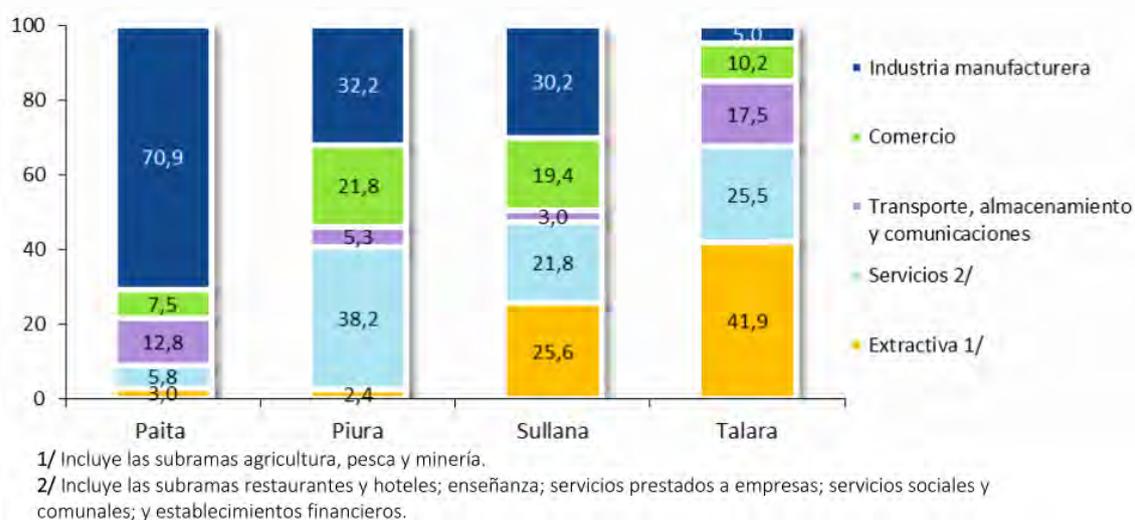


Figura 9. Empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores, por rama de actividad económica, según ciudades, 2016.

Tomado de "Demanda de ocupaciones de Piura 2018" del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

La informalidad laboral en la región ha ido aumentando desde el año 2012 con 80.90% a 81.20% para el año 2016. Solo en el año 2015 se registraron 887,539 personas ocupadas de las cuales, el 81.40% trabajaba en un empleo informal lo cual hace notar la magnitud del problema de informalidad en la estructura ocupacional y cómo representa una amenaza en el desarrollo económico regional (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c).

De acuerdo con los datos presentados en el Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2009 del INEI, la Región Piura tiene un índice totalizado de 39.60% de pobres sobre el total de su población, estando considerados como en situación de extrema pobreza el 9.60%, siendo los distritos que presentan un mayor índice de pobreza extrema Ayabaca (38.30%) y Huancabamba (38.40%), ambos situados en la sierra piurana (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2010). En la Figura 10 se muestra el mapa de pobreza distrital de la Región Piura.

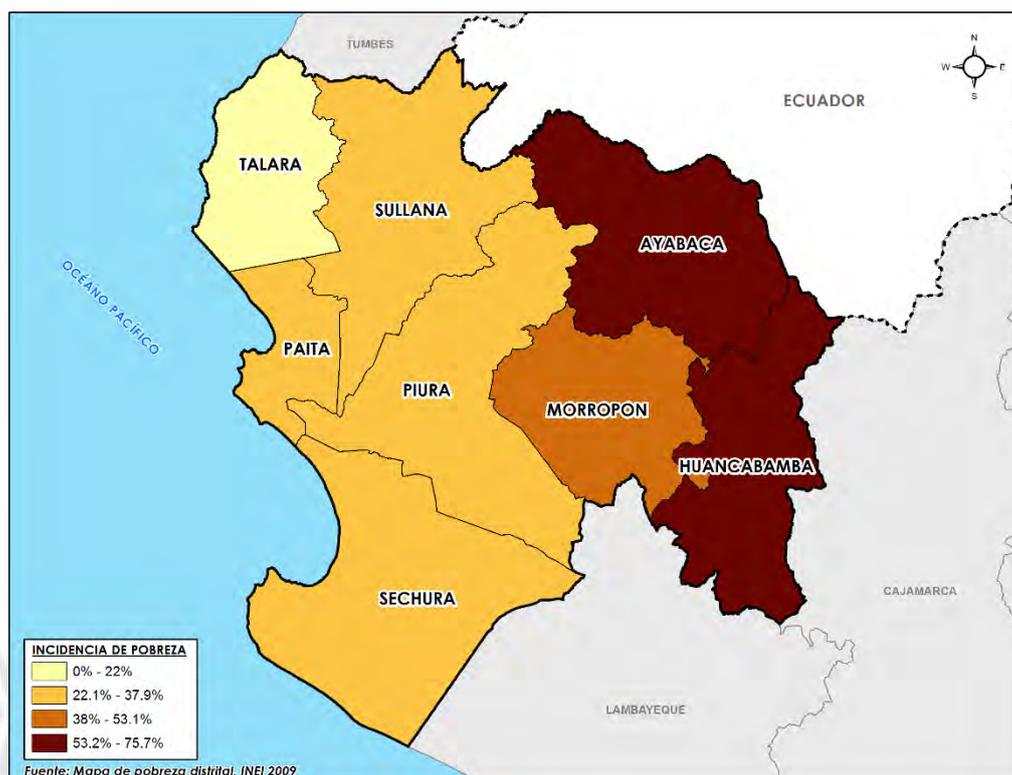


Figura 10. Mapa de pobreza distrital de la Región Piura. Tomado del Ministerio de Economía y Finanzas por INEI 2009.

Tabla 5 Índice de pobreza comparativo de Piura y regiones aledañas.

Índice de Pobreza Comparativo de Piura y Regiones Aledañas.

Región	Población	Total de Pobres %	Pobreza Extrema %	Pobreza No Extrema %
Piura	1,754,791	39.6	9.6	30.0
Tumbes	218,017	22.1	3.7	18.4
Lambayeque	1,196,655	31.8	6.5	25.3
Cajamarca	1,493,159	56.0	24.9	31.1
Lima	8,981,440	15.4	0.8	14.6

Nota: Adaptado de "Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2009", por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010.

De los datos registrados por el INEI, las regiones aledañas que tienen franja costera tienen un menor índice de pobreza en comparación con regiones de sierra como Cajamarca, a pesar de sus recursos naturales, esto se aprecia en detalle en la Tabla 5 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2010).

El Índice de Competitividad Regional – INCORE 2018 elaborado por el Instituto Peruano de Economía, es una medición de seis pilares de competitividad: (a) entorno económico; (b) infraestructura; (c) salud; (d) educación; (e) laboral e (f) instituciones. La Región Piura ocupa el puesto 13 (ver Tabla 6), retrocediendo un puesto con respecto al año anterior y manteniéndose en el tercio medio con respecto a las otras regiones del país (ver Figura 11).

Tabla 6

Índice de Competitividad Regional de la Región Piura.

Índice de Competitividad Regional	2018		2017	
	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)
Índice Total	13	4.5	12	4.3
Entorno Económico	10	3.5	8	3.5
Infraestructura	15	5.2	14	5.3
Salud	12	4.7	13	4.3
Educación	16	3.7	13	4.2
Laboral	8	5.4	19	3.2
Instituciones	24	4.7	15	5.2

Nota: Adaptado de “Índice de Competitividad Regional en detalle”, por Instituto Peruano de Economía, 2017.

Según el informe este cambio de posición corresponde principalmente a la menor inversión pública, menor resolución de los expedientes judiciales, y a la menor asistencia a los centros educativos inicial, primaria y secundaria. En el pilar instituciones se muestra que las instituciones públicas ejecutaron el 59.10% del Presupuesto Inicial Modificado (PIM) llevando a que solo el 30.30% de la población adulta considere que la gestión pública del Gobierno Regional es buena (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2018). En el pilar educación se registra que un 7.60% de la población de 15 años a más es considerada analfabeta y que el porcentaje de la población que asiste a educación inicial en la edad que corresponde es de 86.50% y que asiste a educación primaria y secundaria es de 84.60%, ambos indicadores disminuyeron con respecto al año anterior.

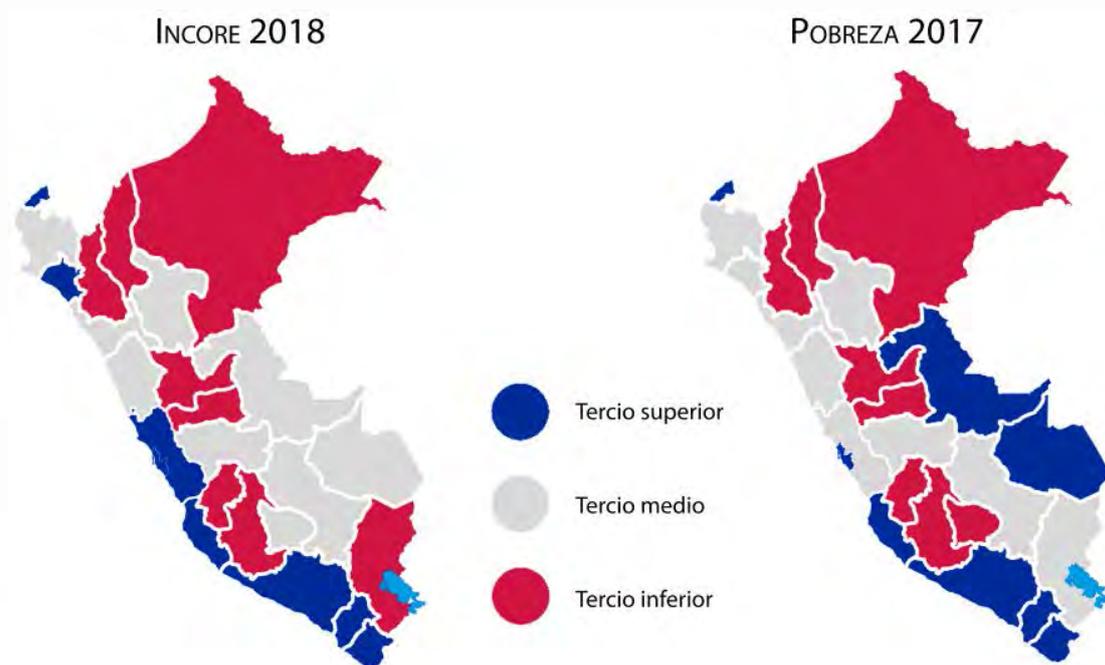


Figura 11. Gráfico de Competitividad 2018 vs. Pobreza 2017.
Tomado del Índice de Competitividad Regional INCORE 2018, por Instituto Peruano de Economía.

Esta baja puede explicarse por la cantidad de colegios destruidos en el año 2017 debido al Fenómeno El Niño (Diario El Comercio, 2018). En el pilar salud se presenta que el porcentaje de niños menores de cinco años que tienen una longitud o talla menor a la esperada, entiéndase como medición de la desnutrición crónica, es de 11.60% y la morbilidad, que se calcula como el porcentaje de personas que padecen problemas de salud crónicos y no crónicos alcanza el 58.90% y en paralelo el porcentaje de población con acceso a un seguro de salud es 76.80% (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2018). Al año 2018, seis de cada diez niños tienen anemia, lo que compromete el desarrollo futuro como región (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018). En la siguiente Figura se muestra la comparación de los resultados de la Región Piura y el promedio nacional de los seis pilares en valores de puntaje de cero a diez.

El Índice de Progreso Social Regional del Perú 2017 de CENTRUM católica es una herramienta que mide el bienestar de las personas y consta de tres pilares fundamentales: (a) necesidades básicas humanas; (b) fundamentos del bienestar y (c) oportunidades. En general,

el Perú tiene muy pocas regiones con altos niveles de progreso social y la Región Piura se ubica en el puesto 14 de 26 (ver Figura 13).

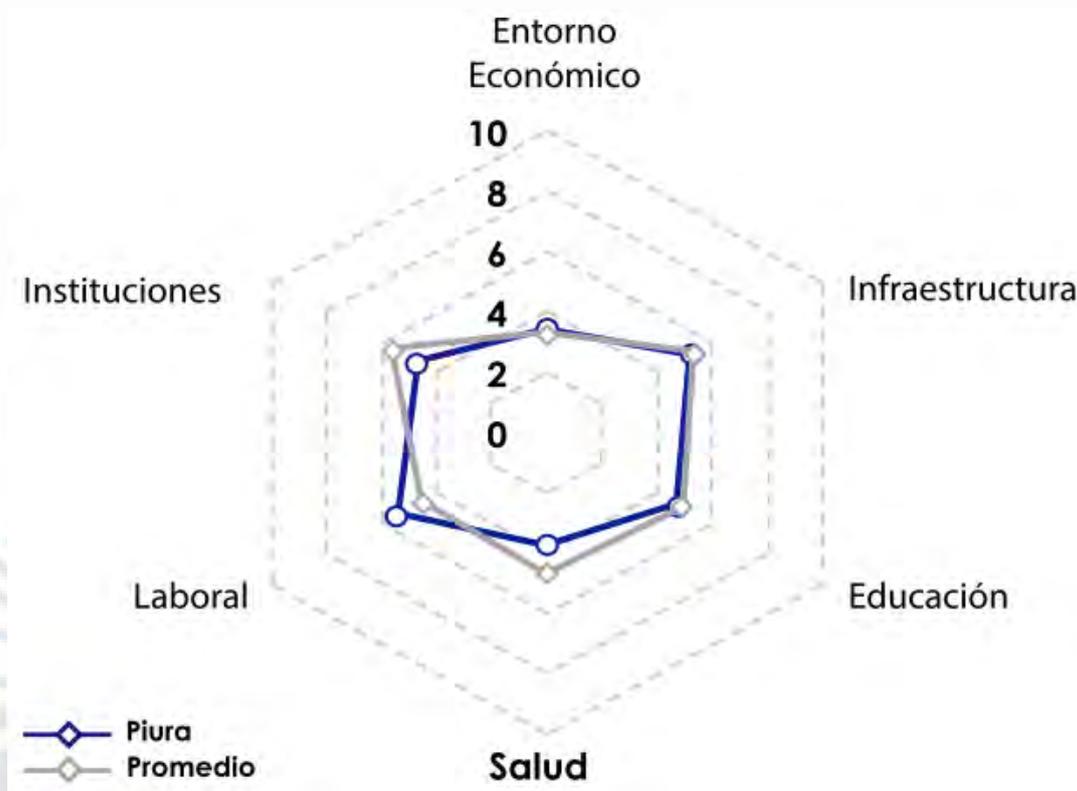


Figura 12. Gráfico de Radar del índice de competitividad de la Región Piura y promedio nacional. Adaptado del Índice de Competitividad Regional INCORE 2018, por Instituto Peruano de Economía.

Dentro de los resultados resaltan con puntajes bajos y muy bajos: (a) el acceso a la información y telecomunicaciones donde Piura obtuvo un puntaje de 41.75 posicionándola como un nivel muy bajo; (b) calidad ambiental con 28.57 que hace referencia a la huella ecológica, contaminación del aire y hectáreas reforestadas; (c) derechos personales con 40.39; (d) acceso a la educación superior con 26.77 debido a la baja tasa de matriculados a educación superior, tasa de graduados universitarios y mujeres que accedieron a educación superior. Finalmente, el componente de agua y saneamiento registra una puntuación de 53.26 mientras que Lima Metropolitana alcanza 95.93 ubicándose en la primera posición, en este indicador que mide: (a) acceso al agua potable; (b) acceso a saneamiento básico; y (c) brecha de acceso a saneamiento (CENTRUM Graduate Business School & Social Progress Imperative, 2017)

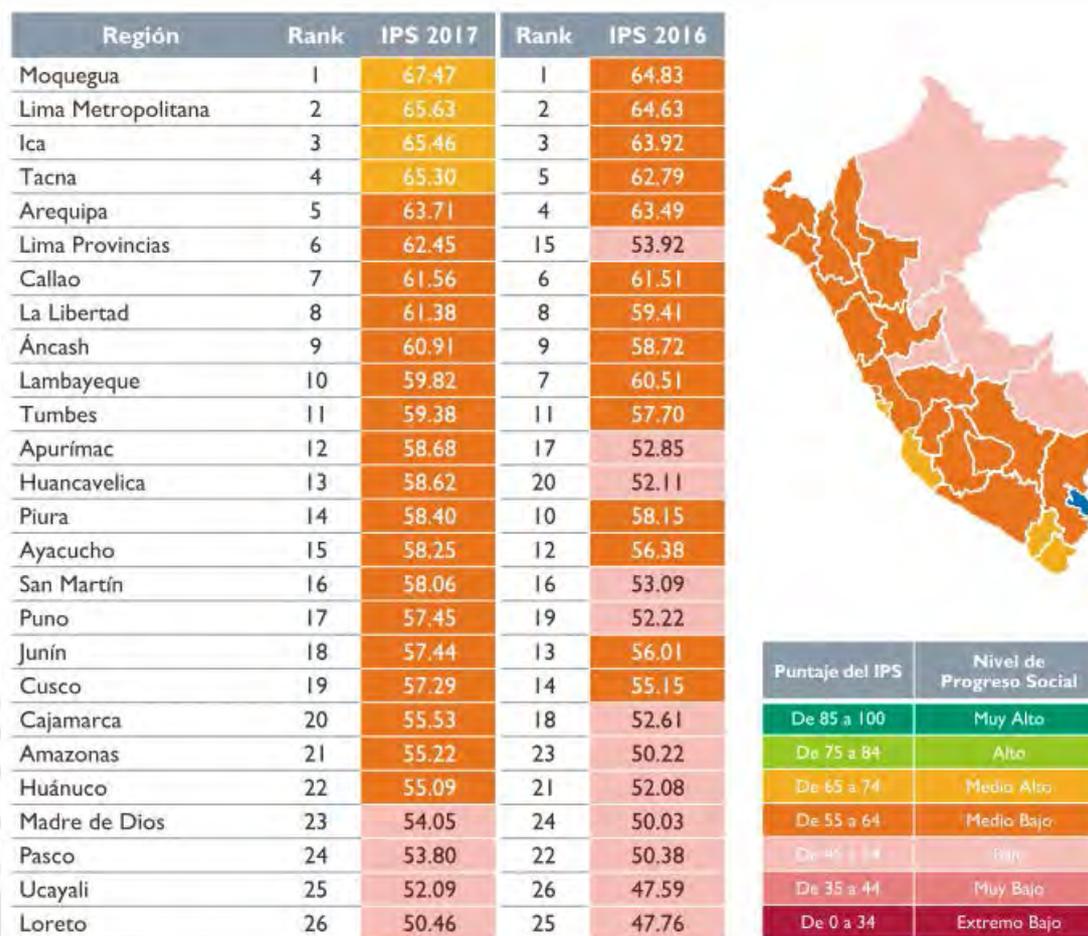


Figura 13. Resultados Generales del índice de progreso social regional del Perú 2017.

Tomado del Índice del progreso social regional 2017, por CENTRUM Graduate Business School & Social Progress Imperative, 2017.

1.2. Conclusiones

La Región Piura actualmente es la quinta región con mayor contribución al PBI nacional y es la segunda región más poblada del país, y cuenta con características geográficas y recursos naturales que favorecen a las actividades económicas que se desarrollan actualmente, tales como manufactura, comercio y actividades extractivas. Es una región con creciente potencial agroexportador destacando la cadena productiva de la uva y el mango; tiene importantes recursos hidrobiológicos, fuentes hídricas y recursos para la industria extractiva, y una oferta turística poco explotada. Sin embargo, la región presenta deficiencias en el ámbito educativo en todos sus niveles y falta de mano de obra calificada lo que perjudica el acceso al mercado laboral y repercute en el nivel de productividad de las organizaciones. Además, se identifica que la informalidad laboral es creciente en los últimos

años y este es un factor importante que limita el desarrollo de la región en menos recaudación de tributos, personal mal remunerado y menos beneficios sociales. Existe en la región una diferencia apreciable entre la población que radica en la costa y en la sierra donde se concentra la mayor cantidad de población en pobreza y pobreza extrema.

Se percibe que el bienestar social en la región está siendo afectada por la falta de saneamiento básico, acceso al agua y desagüe, el bajo nivel de seguridad ciudadana y los bajos niveles de satisfacción de la gestión pública del gobierno regional actual. A todo esto, se le suma los conflictos socioambientales latentes y las falencias en salud pública, como son el acceso a seguros de salud, la presencia de desnutrición crónica, anemia infantil y morbilidad de la población.

En conclusión, es conveniente desarrollar un plan estratégico que permita establecer los lineamientos para incrementar el nivel de bienestar económico y social y la calidad de vida de la población de la región, enfocándose en la creación de empleo formal, tomando como pilares de crecimiento los sectores agroexportador y turismo.

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

2.1. Antecedentes

Es importante plantear la visión y misión del Gobierno Regional de Piura como punto de partida para el desarrollo del plan estratégico ya que representa la situación futura deseada y enmarca el por qué y para qué de la existencia del Gobierno Regional. Los valores y el código de ética se definen buscan moldear los objetivos y propósitos, producir las políticas y definir las intenciones estratégicas (D' Alessio, 2016).

2.2. Visión

Para el año 2028, la Región Piura tendrá mejores estándares de calidad de vida de la población a través del desarrollo socioeconómico y el acceso a la salud, educación y empleo formal; principalmente en los sectores de agroindustria y turismo, gracias al aprovechamiento sostenible y responsable de sus recursos naturales.

Esta visión será alcanzada en la medida que se cumplan los siete Objetivos de Largo Plazo (OLP) planteados en el Capítulo V.

2.3. Misión

Generar bienestar económico y social para la población de la Región Piura promoviendo actividades económicas que produzcan bienes y servicios con altos estándares internacionales, para el consumo interno y el mercado global, propiciando el uso de tecnología adecuada, respetando los valores, normas y políticas del país y de la región, cuidando los recursos naturales y medio ambiente, fomentando el desarrollo sostenible y la inclusión social.

2.4. Valores

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

- **Competitividad:** Ser eficientes en los procesos industriales, agrícolas y comerciales.

- **Legalidad:** Cumplimiento de las disposiciones y/u obligaciones legales ante nuestros trabajadores, clientes y organismos supervisores.
- **Inclusión social:** Promover la participación de la sociedad y los grupos sociales en el desarrollo de la economía de la región.
- **Honestidad:** Actuar con la verdad y la razón en todas las actividades poniendo en práctica la honestidad y coherencia entre lo que piensa y dice cada persona.
- **Responsabilidad social:** Defensa y sostenibilidad del medio ambiente con un cumplimiento estricto de las normas ambientales.

2.5. Código de Ética

A fin de otorgar una mayor autonomía en la toma de decisiones de las respectivas unidades orgánicas de la región, con el debido respaldo ético y moral destinado a la cooperación del desarrollo, el código de ética con la cual se regirá la Región Piura está basado en la Ley N° 27815 del Código de Ética de la Función Pública y es el siguiente (Congreso Constituyente Democrático, 2004):

- **Respeto.** Adecua su conducta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.
- **Probidad.** Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona.
- **Eficiencia.** Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.
- **Idoneidad.** Entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe

propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.

- Veracidad. Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.
- Lealtad y Obediencia. Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución.
- Justicia y Equidad. Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.
- Lealtad al Estado de Derecho. El funcionario de confianza debe lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho. Ocupar cargos de confianza en regímenes de facto, es causal de cese automático e inmediato de la función pública.

2.6. Conclusiones

La Visión y Misión se alinean y complementan, permitiendo el enfoque principalmente en las dos actividades que se señalan anteriormente como motores de desarrollo, con el fin de marcar el horizonte del plan estratégico para la región al año 2028, rigiéndose por los valores y el código de ética, que direccionarán las estrategias a implementarse. El gobernador regional, que representa al Gobierno Regional, tiene la

responsabilidad de difundir la visión, misión, valores y código de ética a toda la comunidad vinculada con el fin de sentar las bases para lograr los objetivos del plan estratégico.



Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo se busca evaluar y analizar las implicancias del entorno en distintos niveles, como global, continental y del país; entendiéndolas como los factores que no están bajo el control de la organización, permitiendo reconocer las oportunidades y amenazas que influyen en el plan estratégico para la Región Piura (D'Alessio, 2016).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

La teoría tridimensional de las relaciones internacionales fue propuesta por Hartmann con el objetivo de considerar el análisis geoestratégico y económico del país dentro del contexto mundial. Esta revisión contempla tres dimensiones: (a) intereses nacionales; (b) factores del potencial nacional; y (c) principios cardinales (D'Alessio, 2016).

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

Son los intereses de todo el país y que el Estado busca conseguir para la obtención de algún beneficio o para protegerse de las acciones de otras naciones. Estos intereses pueden ser a la vez comunes si existe la posibilidad de acuerdos y alianzas; u opuestos si existe la poca probabilidad de llegar a un acuerdo. Referente a los intereses comunes, estos deben buscarse de manera agresiva, ya que permiten algún tipo de beneficio para la nación, mientras que los segundos deben ser descartados (D'Alessio, 2016).

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico elaboró el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 o también conocido como el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional en el cual se definieron seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. Este eje tiene como objetivo mantener lo dispuesto en la Constitución y en los tratados internacionales de Derechos

Humanos suscritos por el estado en materia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas. Tiene como prioridad: (a) el aseguramiento de la vigencia irrestricta de los derechos fundamentales; (b) la consolidación de la institucionalidad democrática; (c) la eficiencia del sistema de la administración de justicia; y (d) la erradicación de la pobreza y la pobreza extrema.

Oportunidades y acceso a los servicios. El objetivo principal de este eje es lograr la accesibilidad universal a los servicios básico y primera necesidad como son la educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, vivienda y seguridad; con el fin de superar la brecha de pobreza garantizando la igualdad de oportunidades y buscando una mejor calidad de vida para la población. Las prioridades de este eje son: (a) lograr acceso universal y sin interrupciones a una educación básica de calidad; (b) mejorar la calidad profesional de la docencia; (c) cerrar las brechas de cobertura entre la educación básica, la educación superior y en la educación técnico-productiva, articulándolas a las prioridades del país; (d) reducir la mortalidad infantil y materna y erradicar la desnutrición infantil y de las madres gestantes; (e) dar acceso universal a servicios adecuados de agua, electricidad y vivienda; (f) garantizar la seguridad ciudadana; y (g) convertir a los beneficiarios de programas sociales en agentes productivos.

Estado y gobernabilidad. Tiene como objetivo nacional que el Perú sea un estado democrático y descentralizado que con eficiencia al servicio de la ciudadanía y desarrollo garanticen la seguridad y defensa nacional, promoviendo una política exterior de soberanía, paz, integración continental y defensa del desarrollo social y la democracia. Este eje prioriza: (a) la reforma del Estado; (b) recuperación de la credibilidad del Estado; (c) el desarrollo de alianzas estratégicas con Brasil y fortalecer la Comunidad Andina de Naciones (CAN); y (d) optimizar la operatividad y eficacia del sistema de seguridad y defensa nacional.

Economía, competitividad y empleo. Tiene como objetivo final el desarrollo de una economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad. Tiene como prioridad: (a) el aseguramiento de la continuidad del crecimiento económico del país con estabilidad monetaria y “reglas de juego” estables para la inversión privada; (b) la diversificación de la estructura productiva incrementando el valor agregado de la producción; y (d) el desarrollo de la ciencia y la tecnología de manera articulada enfocada al logro del desarrollo sostenible.

Desarrollo regional e infraestructura. La finalidad de este eje es el desarrollo descentralizado de la infraestructura productiva y social, para lograr una ocupación equilibrada del territorio y la competitividad de las actividades económicas regionales. Sus prioridades son: (a) asegurar las inversiones en infraestructura productiva y servicios que son indispensables para las regiones; (b) invertir en actividades de transformación de la producción regional en una estructura productiva sostenible, competitiva y generadora de empleo; y (d) lograr la reducción de la dispersión poblacional y de la migración informal del medio rural al urbano.

Recursos naturales y ambiente. En este eje se busca lograr la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad mediante un enfoque integrado y ecosistémico, y un ambiente que genere una buena calidad de vida para la población, y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el futuro. Este eje prioriza: (a) aprovechamiento sostenible de los recursos naturales; (b) mejorar la calidad ambiental de aire, agua y suelo en provecho de la sostenibilidad de la biodiversidad; (c) asegurar la disponibilidad del recurso hídrico en todo el territorio nacional; (d) adaptar el desarrollo del país al cambio climático; y (e) implementar el Sistema Nacional de Gestión Ambiental.

En base a los seis ejes estratégicos mencionados se ha construido la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), que se presenta en la Tabla 7, donde se incluye además los

intereses de otras naciones, que pueden resultar opuestos, o complementarios a los intereses del Perú, cuando se puede encontrar sinergias a través de acuerdos binacionales o tratados.

Tabla 7

Matriz de Intereses Nacionales (MIN).

Interés nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Intensidad del interés	
			Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Derechos fundamentales y dignidad de las personas			* Estados Unidos, Unión Europea	
2 Oportunidades y acceso a servicios			* Brasil, Bolivia, Chile, Colombia Ecuador	
3 Estado y gobernabilidad		** Bolivia, Chile, Ecuador	* Brasil, Colombia	
4 Economía, competitividad y empleo		* China, Estados Unidos	* Brasil, Unión Europea	* Bolivia, Ecuador
		** Chile, Colombia		
5 Desarrollo regional e infraestructura			* Brasil, Bolivia, Chile, Colombia Ecuador	
6 Recursos naturales y ambiente			* Brasil, Colombia	

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, (p. 95), por F. A. D’Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

* Intereses Comunes ** Intereses Opuestos

3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional se refiere a la capacidad o fortaleza que tiene y puede usar una nación para alcanzar sus intereses nacionales (D'Alessio, 2016). Dicho en otras palabras, son las ventajas comparativas que tiene la nación para la obtención de sus intereses nacionales y se define en función de siete dominios: (a) la estructura poblacional (demográfico); (b) el tamaño y la forma del territorio (geográfico); (c) el material estratégico (económico); (d) su desarrollo tecnológico (tecnológico-científico); (e) la experiencia pasada (histórico

psicológico-sociológico); (f) la forma de gobierno (organizacional-administrativo); y (g) las fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (militar).

Demográfico. Al año 2016, el Perú era una nación con 31'488,625 personas, de los cuales, el 50.10% son hombres y el 49.90% mujeres, distribuidos por edades como se muestra en la Figura 14. La superficie ocupada por la población peruana es de 1'285,216 Km², que lo ubica en el decimonoveno país más extenso del mundo, con una densidad poblacional de 24.5 personas por Km² (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018).

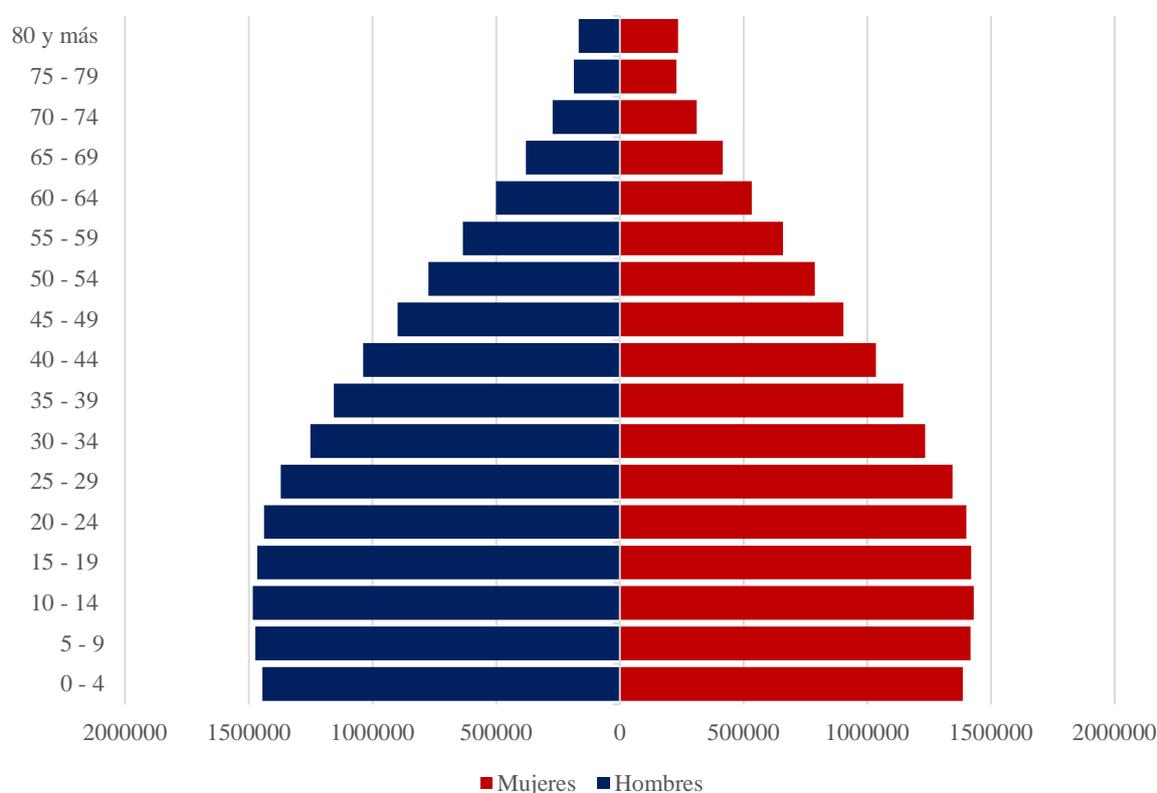


Figura 14. Distribución por edades y sexo de la población peruana al 30 de junio del 2017. Adaptado del Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 - 2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 36, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI].

Geográfico. La diversidad geográfica es a todas luces un gran potencial del Perú, pero es necesario que se invierta en tecnología y en capacitación para conservar y mantener esta riqueza. Poseer costa, sierra y selva y acceso directo a 200 millas de océano son fortalezas del Perú, además comparte frontera con cinco países de Latinoamérica,

convirtiéndose así en un nexo entre los países latinos con Centro América y las grandes potencias de América del norte, incluso el continente asiático.

Económico. El crecimiento económico del Perú en el año 2017 fue de 2.50% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018c). El Marco Macroeconómico Multianual 2018 - 2021, estima que el Perú tendrá un crecimiento promedio del 4.00% hasta el año 2021 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018). Dentro de los principales indicadores económicos, el nivel de endeudamiento público en el 2017 represento 24.50% del PBI; las reservas internacionales netas, 29.90% del PBI alcanzando un nivel de 62,983 millones de dólares. Asimismo, el Perú se encuentra dentro del Ranking *Doing Business* en el puesto 58 del ranking mundial (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión], 2018a).

Tecnológico-científico. A pesar del crecimiento económico importante que ha tenido el Perú en los últimos años; lamentablemente en materia de tecnología el país se encuentra muy atrasado. El ranking de competitividad 2017 - 2018 del *World Economic Forum*, elaborado sobre 138 países, señala que Perú está ubicado en el puesto 86 en preparación (disponibilidad) tecnológica, habiendo bajado desde el puesto 83 en el año 2012, perjudicado por disponibilidad de últimas tecnologías (puesto 94); absorción de tecnología a nivel empresa (puesto 105); inversión extranjera directa (IED) y transferencia de tecnología (puesto 62). Mientras que innovación se sitúa en la posición 113. En tecnología, el país pierde posiciones, ya que el crecimiento económico ha estado soportado por la prosperidad minera, que se ha basado esencialmente en la extracción de recursos naturales, los cuales han sido vendidos y embarcados sin mayor valor agregado (World Economic Forum [WEF], 2017).

Histórico-psicológico-sociológico. El Perú es un país con una inmensa diversidad cultural y un extraordinario patrimonio material e inmaterial (Organización de las Naciones

Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura (UNESCO), 2018). El Ministerio de Cultura define siete lineamientos de política cultural con el fin de promover la cultura del Perú: (a) impulsar una perspectiva intercultural; (b) promover la ciudadanía; (c) fortalecer la institucionalidad; (d) alentar la creación cultural; (e) defensa y apropiación social del patrimonio; (f) apoyar las industrias culturales; (g) promover y difundir las artes (Ministerio de Cultura, 2012).

Dominio organizacional-administrativo. La Constitución Política del Perú actualmente vigente, del año 1993, en su artículo 43°, establece que la República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. Asimismo, el Estado es uno e indivisible; además, el gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes, los cuales son: (a) Legislativo; (b) Ejecutivo; y (c) Judicial (Congreso Constituyente Democrático, 1993).

Militar. El Perú cuenta con tres fuerzas armadas que dependen del Ministerio de Defensa: (a) El Ejército Peruano; (b) La Marina de Guerra; y (c) La Fuerza Aérea. De modo general el factor militar peruano es precario y deficiente, con serios problemas de corrupción y burocracia en todos los niveles.

3.1.3. Principios cardinales

En este punto se describen los principios cardinales para el Perú, los cuales cubren los siguientes aspectos: (a) influencia de las terceras partes; (b) lazos pasados y presentes; (c) contrabalance de los intereses; y (d) conservación de los enemigos; y se busca entender como el accionar del país presenta oportunidades o amenazas en relación con otros países.

Influencias de las terceras partes. En los últimos años, el Perú se viene consolidando como un país exportador, ocupando el cuarto lugar de los países que más exportan dentro de América Latina en el 2017. En ese año, las exportaciones alcanzaron los 44,024.90 millones

de dólares que representó un crecimiento de 21.50% con respecto al año 2016. Los principales productos exportados se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8

Principales Productos Exportados: 2016 – 2017. (Millones de US dólares de 2007)

Producto	2016	2017	Var. %
Productos Tradicionales			
Cobre	15,297.4	16,340.4	6.8
Oro	3,739.0	3,944.2	5.5
Derivados de petróleo	2,704.4	3,340.8	23.5
Zinc	2,394.2	3,050.1	27.4
Plomo	2,039.6	1,699.2	-16.7
Gas natural	994.9	1,292.9	30.0
Harina de pescado	639.3	1,077.4	68.5
Molibdeno	599.1	645.0	7.7
Café	619.5	626.5	1.1
Productos No Tradicionales			
Calamar, pota y jibias	329.7	698.1	111.8
Uvas	645.4	573.3	-11.2
Paltas	300.6	426.6	41.9
Zinc sin alear	407.3	411.1	0.9
Espárragos	399.2	358.8	-10.1
Arándanos	262.2	331.9	26.6
Colas de langostinos con caparazón	191.1	309.2	61.8
Mangos y mangostanes	267.5	254.9	-4.7
Polos de algodón	227.0	234.1	3.2
Alambre de cobre refinado	215.4	202.3	-6.1
Fosfato de calcio natural	215.9	162.4	-24.8

Nota. Tomado de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones diciembre 2017” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Los principales destinos de las exportaciones del Perú fueron: (a) China (28,8%); (b) Estados Unidos de América (14,3%); (c) España (5,5%); (d) Corea del Sur (5,4%); (e) Japón (5,1%); y (f) Brasil (4,5%). La influencia de terceras partes puede darse de manera común o contraria. Por ejemplo, en el caso del cobre y concentrado de cobre, el Perú es el segundo exportador mundial compitiendo con Chile que ocupa el primer lugar y se disputan el mismo mercado objetivo. Lo mismo ocurre con el resto de los productos exportados, lo que genera una rivalidad en el mercado mundial con aquellos países que producen los mismos productos.

Lazos Pasados y Presentes. La firma de acuerdos y tratados de paz firmados por el Perú con sus países fronterizos han asegurado avanzar en una serie de acuerdos comerciales que benefician mutuamente a los relacionados, pero aún falta cerrar algunas disputas con Chile, que está en manos del fallo de la Corte Internacional de La Haya, para que no interfieran en las relaciones comerciales vigentes. Otra situación conflictiva que vivió el Perú con Ecuador por temas territoriales ya quedó cerrada en 1995 con el Acuerdo de Paz firmado entre ambos países. El Perú junto a los países vecinos bien podrían surgir como bloque importante si se logran unificar intereses nacionales que beneficien a todos por igual.

Contrabalance de los intereses. Se debe tener en cuenta los tratados vigentes de forma tal que las ventajas generadas superen o justifiquen los costos futuros resultantes de suscribirlos. La globalización marca una tendencia y es la generalización de los acuerdos de integración; esto puede ser por diversas modalidades. El Perú promueve y suscribe diversos acuerdos, como los Tratados de Libre Comercio (TLC) firmados con Estados Unidos, Canadá, China, entre otros. Además, ha suscrito acuerdos a nivel internacional como el Acuerdo de Complementación Económica con México, acuerdos con la Unión Europea (UE) y Japón. Por otro lado, se espera la adhesión a acuerdos con Corea del Sur, India, Marruecos, Sudáfrica; la *Caribbean Community* (Caricom); y la *European Free Trade Association* (EFTA), conformada por Suiza, Noruega, Islandia, Liechtenstein. Todos estos acuerdos y tratados permitirán a los exportadores contar con una ventaja para su ingreso al mercado mundial. Estos acuerdos ya firmados y los que están por suscribirse promoverán el desarrollo económico e incentivarán importantes oportunidades de negocio, esto gracias a que el mercado globalizado es un mercado muy dinámico; así mismo establecerá algunas restricciones específicas para el desarrollo de ciertas actividades económicas (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

Conservación de los enemigos. La idea de este aspecto es mantener un número de enemigos que permita a las naciones incrementar las capacidades del país a un nivel competitivo. Los enemigos no necesariamente deben ser bélicos, pero si deben representar competencia para los países. Sin competencia las naciones no pueden mejorar y por ello sin enemigos, los países tienden a perder la competitividad (Hartmann, 1957). En el caso del Perú, los países que influyen en el nivel de competitividad y productividad son Chile, Colombia y México.

3.1.4. Influencia del análisis en la Región Piura

Los Intereses Nacionales, representados por los seis ejes estratégicos, promueven el desarrollo buscado para el país y por lo tanto para sus regiones. La Región Piura debe alinear sus intereses con los intereses nacionales de manera que maximice la competitividad y productividad de la región basada en los pilares de desarrollo, en la agroindustria y el turismo. Cabe mencionar que la Visión propuesta en este plan estratégico hace mención de la igualdad de oportunidades y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, que se alienan al interés nacional por los derechos fundamentales y dignidad de las personas, así como el interés en los recursos naturales y ambiente.

El análisis del potencial nacional muestra que el país ha reducido sus tasas de pobreza y ha incrementado el PBI per cápita en los últimos años; ha aprovechado sus recursos naturales y la creciente demanda de sus productos exportables en el mercado global con precios internacionales al alza. Como resultado el país es un destino atractivo para las inversiones extranjeras donde la Región Piura tiene especial atractivo por sus ventajas competitivas en recursos naturales, ubicación geográfica, atractivos turísticos, etc.

La PEA del Perú viene aumentando con un mejor nivel de educación y mayor participación de la mujer en comparación a otros países de la región. Esto mejora el nivel de bienestar entre la población y mayor acceso a las oportunidades laborales.

Respecto a los principios cardinales, la orientación del país a buscar tratados internacionales que tengan beneficios comerciales bilaterales favorece en el objetivo de la Región Piura para el impulso de su industria agroexportadora como motor de desarrollo económico. Finalmente, la Región Piura debería aprovechar la imagen positiva del país a nivel internacional; ya que, de cara a las próximas inversiones extranjeras, el Perú sobresale respecto de sus países vecinos por haber logrado una estabilidad económica, política y social de manera sostenida a través de los últimos años.

3.2. Análisis Competitivo del País

La competitividad de un país está relacionada con la capacidad de su industria para mejorar continuamente, a través de la innovación (Porter, 2014). Les corresponde a las empresas lograr ventaja frente a los mejores rivales del mundo. La administración eficiente de los recursos con los que cuenta una nación se refleja en la prosperidad de las personas de dicha nación. El análisis se sustenta en el Diamante de Porter, que cuenta con los siguientes factores: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados de apoyo.

3.2.1. Condiciones de los factores

Las condiciones de los factores se refieren a la situación del país, en cuanto a los factores de producción como recursos, infraestructura, y demás bienes o servicios necesarios para competir en un determinado sector (D'Alessio, 2016). Según el *World Economic Forum* en su informe de competitividad global muestra que el Perú destaca dentro de las 137 naciones que participan en este ranking en el factor ambiente macroeconómico y el desarrollo de su mercado financiero, mientras que los pilares de menor desarrollo son: (a) instituciones; (b) innovación; (c) educación primera y salud; (d) infraestructura; y (e) accesibilidad a la tecnología (ver Figura 15) (World Economic Forum [WEF], 2017).

Por otro lado, los factores naturales que caracterizan al Perú son su ubicación geográfica y su extensión territorial caracterizada por: (a) bosques naturales, (b) distintos climas y pisos ecológicos, que permiten el desarrollo de la agricultura y ganadería; (c) recursos hídricos e hidrobiológicos, que ubica al país como uno de los principales países pesqueros; (d) recursos minerales, donde destaca los yacimientos de cobre; y (e) recursos turísticos con riqueza cultural y gastronómica que atrae millones de turistas al año.

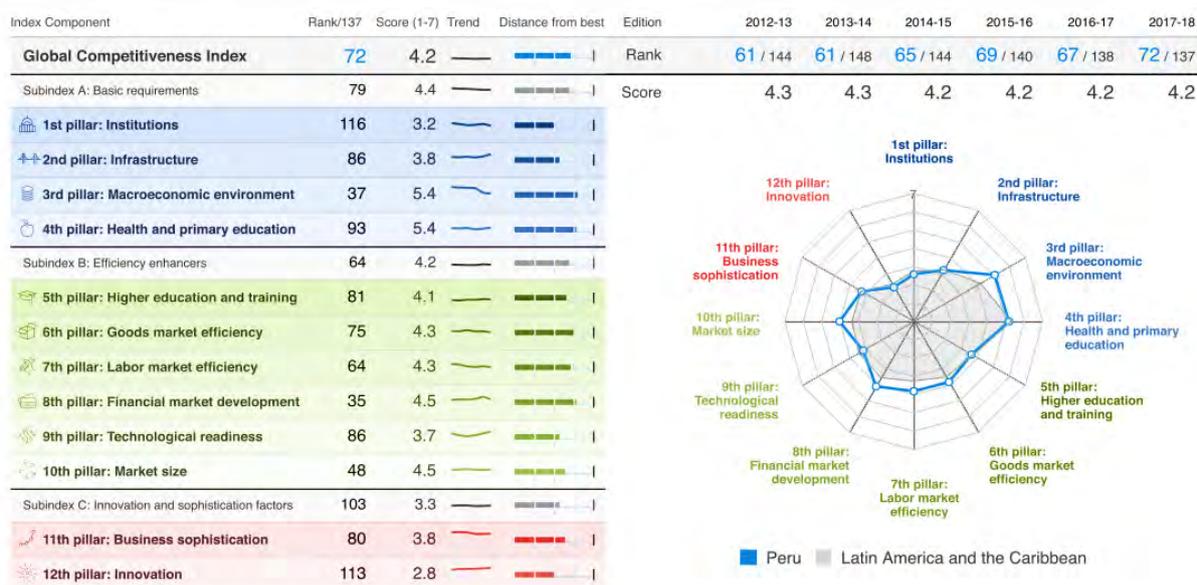


Figura 15. Panorama de desarrollo del Perú.

Tomado de The Global Competitiveness Report 2017 – 2018, por World Economic Forum [WEF].

A su vez, Porter recomendó que el país debiera enfocar el desarrollo de los siguientes factores con miras a su crecimiento sostenido: (a) infraestructura física; (b) desarrollo de fuerza de trabajo; (c) incremento de la competitividad empresarial, puesto que existe un elevado nivel de informalidad y concentración de empresas que conforman oligopolios; (d) tecnología e innovación. A su vez destacó que el Perú cuenta con las siguientes fortalezas que crean ventajas competitivas: (a) la apertura del mercado global; (b) la solidez de los mercados financieros; y (c) una demanda interna desarrollada (García-Vega, 2011).

3.2.2. Condiciones de la demanda

La estructura de la demanda nacional está conformada por la demanda interna y la demanda externa. Según las estimaciones del Ministerio de Economía y Finanzas, la demanda interna tendría un crecimiento estimado de 4.80% para el año 2022 sustentado en el aumento de la inversión privada (7.40%) e inversión pública (5.70%). El PBI 2018 obedecería al fortalecimiento de la demanda interna y las condiciones externas favorables principalmente por las exportaciones no tradicionales del rubro agroindustrial. En general, el crecimiento favorable del PBI está siendo fomentada por el incremento de la inversión privada gracias al aumento del consumo privado que alcanzaría una variación de 4.10% al 2022 (Ver Tabla 9) debido a mejores niveles de empleo formal e ingreso de las familias (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018). El crecimiento del mercado nacional permitirá a las empresas optar por generar economías de escala que justifican la inversión, innovación y desarrollo para mejorar la capacidad competitiva tanto para el mercado nacional como internacional.

Tabla 9 *Perspectivas de Demanda Interna y PBI.*

Perspectivas de Demanda Interna y PBI. (Var. % real anual)

Producto	Estructura % del PBI 2017	2017	2018	2019	Prom 2020 - 2022
I. Demanda interna	97.9	1.4	4.2	4.5	4.8
1. Gasto privado	82.4	2.0	3.7	4.6	4.9
a. Consumo privado	65.1	2.5	3.3	3.8	4.1
b. Inversión privada	17.3	0.2	5.2	7.5	7.4
2. Gasto publico	16.3	-0.5	6.7	4.2	4.3
a. Consumo publico	11.8	0.2	4.0	4.1	3.7
b. Inversión publico	4.5	-2.3	14.0	4.5	5.7
II. Demanda externa					
1. Exportaciones	24.3	7.8	3.6	3.6	4.8
2. Importaciones	22.1	4.1	4.3	4.7	4.8
II. PBI	100.0	2.5	4.0	4.2	4.8

Nota. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2019 - 2022” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El ranking *Doing Business* muestra una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial y su aplicación en 190 economías cubriendo la regulación y las reformas de las empresas. Estos informes proporcionan datos sobre la facilidad para hacer negocios, clasifican cada localidad y recomiendan reformas para mejorar los resultados en cada una de las áreas de los indicadores (Banco Mundial, 2018). El Perú en este ranking en el año 2018, se ubica en el puesto 58 y ocupa la tercera posición de América Latina por debajo de México y Chile. Entre índices que el Perú denota menor avance están (a) la apertura de un negocio, que incluye el número de pasos que nuevos empresarios necesitan cumplir, el tiempo promedio que toma, y el costo y capital mínimo requerido como porcentaje del Ingreso Nacional Bruto per cápita; y (b) pago de impuestos, que comprende los impuestos que una compañía de tamaño medio debe pagar o retener al año, junto con las complicaciones de las medidas administrativas sobre el pago de impuestos. Sin embargo, se destaca el indicador obtención del crédito, donde el Perú ocupa el puesto 20 (Banco Mundial, 2018). En la Tabla 9 se muestra la relación de indicadores para el Perú.

Tabla 10

Ranking Doing Business 2018.

Temas	DB 2018 Clasificación	DB 2018 DTF	DB 2017 DTF
Global	58	69.45	69.44
Apertura de un negocio	114	83.39	83.41
Manejo de permisos de construcción	61	71.90	71.93
Obtención de Electricidad	63	79.01	79.06
Registro de propiedades	44	74.90	74.49
Obtención de crédito	20	80.00	80.00
Protección de los inversionistas minoritarios	51	61.67	61.67
Pago de impuestos	121	65.81	65.81

Comercio transfronterizo	92	71.45	71.45
Cumplimiento de contratos	63	60.70	60.70
Resolución de la insolvencia	84	45.69	45.85

Nota. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2019 - 2022” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Por otro lado, el Foro Económico Mundial califica a través de 16 factores los problemas que perjudican el hacer negocios en el país (ver Figura 16), donde la corrupción y la ineficiencia gubernamental prevalecen con los puntajes más altos.



Figura 16. Los factores más problemáticos para hacer negocios.

Tomado de The Global Competitiveness Report 2017 – 2018, por World Economic Forum [WEF].

Tabla 11

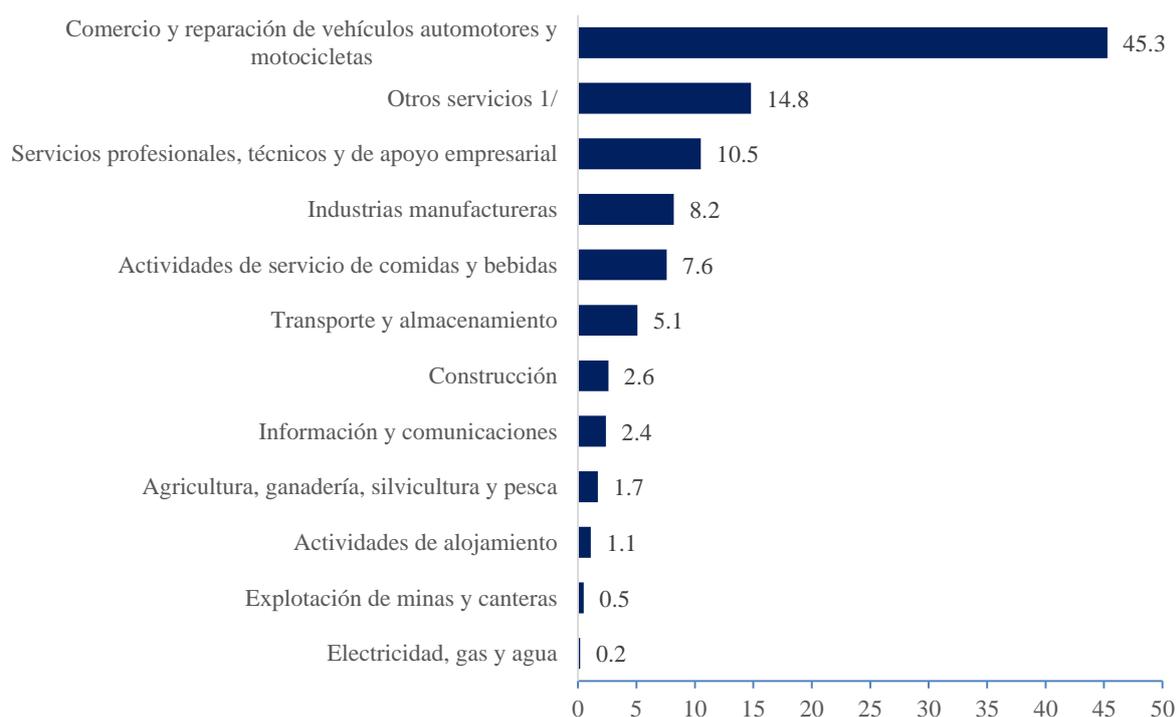
Empresas, según segmento empresarial, 2015 - 16.

Segmento empresarial	2015	2016		Var. % 2016/15
		Absoluto	Porcentaje	
Total	2'042,992	2'124,280	100.0	4.0
Microempresa	1'933,525	2'011,153	94.7	4.0
Pequeña empresa	89,993	92,789	4.4	3.1
Gran y mediana empresa	12,494	13,031	0.6	4.3
Administración pública	6,980	7,307	0.3	4.7

Nota. Tomado de “Perú: Estructura Empresarial 2016” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Al 31 de diciembre del año 2016, el INEI reportó que en el Perú existían 2'124,280 empresas de las cuales, según el segmento empresarial, el 94.70% representan las microempresas y 4.40% la pequeña empresa (ver Tabla 11). Asimismo, el 46.80% de todas las empresas se encuentran en la provincia de Lima y Callao lo que demuestra un alto grado de centralización, mientras que la Región Piura agrupa el 4.70% del empresariado. La Figura 17 muestra la distribución de empresas por actividad económica al año 2016 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017).

La rivalidad de empresas viene dada por los distintos mercados, donde las grandes empresas compiten de manera oligopólica mientras que las medianas, pequeñas y microempresas se encuentran en una competencia cuasi-perfecta.



1/ Incluye financieras, seguros, inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, artísticas, entretenimiento y otros servicios.

Figura 17. Distribución porcentual de las empresas peruanas según actividad económica 2016.

Tomado de Peru: Estructura Empresarial, 2016, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Este punto se refiere a aquellas industrias proveedoras y relacionadas que puedan contribuir a la formación de clúster. Según el estudio de Elaboración de mapeo de clúster en

el Perú del 2013, se identificaron 41 agrupados en los rubros de: (a) manufactura de diseño; (b) agroalimentarios; (c) salud; (d) creativos y servicios; (e) minería; y (f) turismo (Consejo Nacional de la Competitividad, 2013). En la Figura 18 se muestra el detalle de los 41 clúster identificados por sectores.

N°	CLUSTERS	N°	CLUSTERS
	MANUFACTURAS DE DISEÑO		SALUD
1	Moda Vestir en Lima	24	Salud en Lima
2	Calzado en Lima	25	Turismo médico (Tacna)
3	Mueble Hábitat en Lima		CREATIVOS & SERVICIOS & SOPORTE
4	Calzado Porvenir	26	Logística en el Callao
5	Joyería en Lima	27	Software en Lima
6	Madera en Loreto y Ucayali	28	BPO (Centros contacto) en Lima
7	Pelos Finos Arequipa-Cuzco-Puno	29	Contenidos Digitales & audiovisuales en Lima
	AGROALIMENTARIOS		OTROS INDUSTRIALES
8	Hortofrutícola de la costa		
9	Pesca: Pescado congelado y conservas de la costa	30	Construcción en Lima
10	Cárnico en Lima	31	Auxiliar Automotriz en Lima
11	Pesca: Harina y Aceite de Pescado de la costa		MINERÍA
12	Auxiliar Agroalimentario	32	Minero Sur
13	Gastronomía & Food Service en Lima	33	Minero Centro
14	Cacao y chocolates del Perú	34	Minero Norte
15	Café Junín	35	Auxiliar minero Lima y Arequipa
16	Pisco y Vino en Ica/Lima		TURISMO
17	Café Del Norte		
18	Conservas y Congelados Hortalizas de La Libertad/Lima	36	Turismo Corporativo en Lima
19	Banano Orgánico del Norte	37	Turismo Cultural en Lima
20	Conservas y Congelados de Hortalizas en Ica/Lima	38	Turismo Cultural de Cusco
21	Colorantes naturales Centro-Sur	39	Turismo de Naturaleza
22	Café Del Sur	40	Turismo Sol y Playa
23	Mango del Valle de San Lorenzo y Chulucanas	41	Turismo Corporativo en Cusco

Figura 18. Listado de clúster identificados en el Perú, 2013.
Tomado de Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú, por el Consejo Nacional de la Competitividad.

3.2.5. Influencia del análisis en la Región Piura

El Perú tiene una ventaja competitiva debido a su diversidad geográfica y vastos recursos naturales, que le permiten competir en el mercado global. Además, está en continua búsqueda de aumentar tratados comerciales con los distintos países para favorecer el comercio exterior y se estima un crecimiento sostenido de la demanda interna lo que generará un crecimiento económico. Es por ello, que la Región Piura deberá enfocar sus esfuerzos para aprovechar la situación que goza actualmente el país y sus proyecciones positivas de crecimiento, impulsando a la agroindustria y el turismo como motores de desarrollo económico regional.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Los factores externos claves se evalúan con un enfoque integral y sistemático, realizando un análisis del entorno a través de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P), económicas y financieras (E), sociales, culturales y demográficas (S), tecnológicas y científicas (T) y ecológicas y ambientales (E) (D'Alessio, 2016). A continuación, se presenta la revisión de cada una de estas fuerzas para identificar las oportunidades y amenazas.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Los lineamientos de la política peruana buscan alentar el libre comercio, atraer inversión nacional como extranjera, y adoptar un marco jurídico que fomente el comercio internacional. El Perú viene viviendo en un marco de gobiernos democráticos desde el año 2001 con el inicio del gobierno de transición de Valentín Paniagua y pasando por cuatro periodos de gobierno elegidos democráticamente. Desde finales del año 2017, se atraviesa por una etapa de inestabilidad política debido al enfrentamiento de poderes entre el Poder Legislativo y el Poder Ejecutivo; así como los escándalos de corrupción que aquejan al país, manteniendo expectantes a las inversiones. A pesar de esto, el Perú mantiene condiciones favorables para la promoción de la inversión. Las leyes, regulaciones y prácticas peruanas

aplican el principio de no discriminación entre empresas, sin restricción para la repatriación de ganancias, transferencias internacionales y prácticas de cambio de divisas (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión], 2016).

La política monetaria es una parte de la política económica que es responsabilidad del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), entidad autónoma e independiente del Gobierno Central, y cuya finalidad es la estabilidad monetaria, definida como el logro de la meta de inflación establecida por el BCRP, en el rango entre 1% y 3% (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2018a). Al cierre del año 2017 la inflación alcanzó 1.36% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018b). Por su lado, la política fiscal del Perú ha sido catalogada como una de las mejores de América Latina hacia finales del año 2017, estando en el grupo de países con comportamiento contra cíclico junto a Chile, Colombia, Guatemala, México y Paraguay; el Perú tendría espacio fiscal para recurrir al gasto público como herramienta de estímulo de la economía a diferencia de los países en el grupo pro cíclico cuyas contracción de sus economías no les premeditaran dicho beneficio (The World Bank, 2017). Las actuales proyecciones fiscales establecen un déficit fiscal de hasta 3.50% del PBI en el 2018, para luego reducirlo hasta 1.00% del PBI para el 2021 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018).

El Presupuesto General para el Sector Público para el año fiscal 2018 aprobado por el Congreso de la República asciende a 157,159 millones de soles, lo que representa un incremento de 10.30% frente al presupuesto aprobado el 2017 y un 21% del PBI. Este presupuesto proyecta un crecimiento de los sectores primarios en 4.60%, de inversión privada en 3.50% y pública en 17.50% (Diario Oficial El Peruano, 2017).

Una de las barreras más altas contra el crecimiento económico del país es la informalidad afectando además la productividad de los trabajadores y el bienestar social. Al 2015, la tasa de informalidad laboral como porcentaje de la PEA ocupada en el sector privado

y dentro del ámbito urbano, alcanzó en promedio 71%, lo que implicó que más de 7.5 millones de personas laboren en condiciones informales. Resalta de este porcentaje que en el rubro agricultura y pesca la tasa de informalidad sea de 96%; servicios (que incluye el turismo) 70%; en contraste, el rubro minería presenta 33%. Basándose en las características del Perú y en función del PBI por habitante, la informalidad laboral debería estar en torno al 40%, esto quiere decir que no solo la informalidad laboral es alta en términos absolutos, sino que parece ser también mayor que la de otros países con características similares (BBVA Research, 2017).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el Banco Mundial, la economía mundial bordeará un crecimiento de 3.10% en el año 2018, basándose en la recuperación de la inversión, las manufacturas y el comercio, y las economías en desarrollo exportadoras de productos básicos se beneficiarán con el alza en los precios de dichos productos. Se pronostica que los mercados emergentes y las economías en desarrollo, como el Perú, consoliden su crecimiento hasta alcanzar un 4.50% apoyados en la recuperación de sus productos básicos (The World Bank, 2018). Por su lado el Perú terminó el año 2017 con un crecimiento del PBI de 2.50% manteniendo tasas positivas por 19 años consecutivos (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018c) y se estima que a finales del año 2018 alcance un crecimiento de 4.00% (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018); y el PBI per cápita estimado para el 2018 sería de 15,085 dólares americanos (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2017). Entre los principales indicadores macroeconómicos de la economía peruana se tiene que las Reservas Internacionales Netas del BCRP ascendieron a 63,621 millones de dólares a finales del 2017, creciendo 3.14% respecto al periodo anterior; el nivel de endeudamiento externo representó 35.70% del PBI del 2017; y el tipo de cambio (soles por dólares) cerró el año 2017 con un promedio de 3.26 soles por dólar (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017). Además, el riesgo país se fijó a

marzo del 2018 en 146 pbs, mientras que Latinoamérica obtuvo 419 pbs (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2018b); todo esto muestra que el Perú posee una economía estable y atractiva para las inversiones. Los ingresos tributarios de la nación ascendieron a 90,706 millones de soles el 2017, 1,331 millones menos que el año anterior, cayendo por tercer año consecutivo (Semana Económica, 2018).

La balanza comercial al año 2017 alcanzó un superávit de 6,246 millones de dólares (ver Figura 20) como resultado de un crecimiento de las exportaciones en 21.50% con respecto al año anterior, principalmente debido al incremento del precio de los minerales que afectó positivamente la exportación de productos tradicionales, el detalle de estas se muestra en la Tabla 12. Por el lado de los productos no tradicionales, los más exportados fueron: (a) calamar, pota y jibas; (b) uvas y (c) paltas. Asimismo, el mango y mangostanes se encuentran en el octavo lugar de productos más exportados por el Perú, contribuyendo con 254.90 millones de dólares. Los principales destinos fueron China, Estados Unidos, España, Corea del Sur y Japón (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018a). En el sector agropecuario, los principales destinos son Estados Unidos con 1,674 millones de dólares FOB y Países Bajos (Holanda) con 797 millones de dólares FOB (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2018).

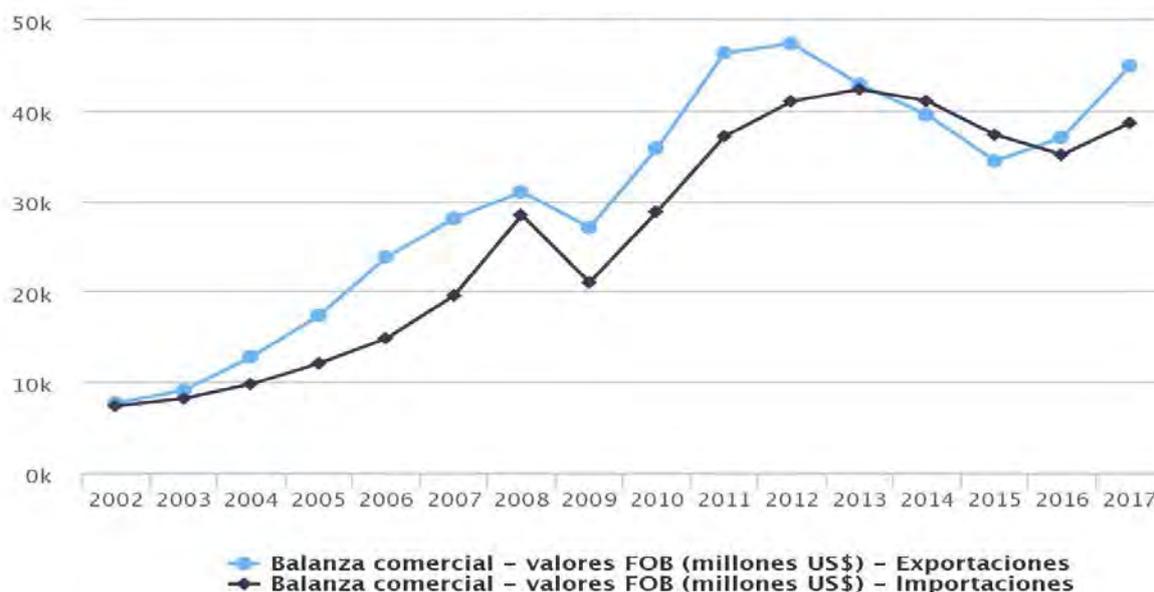


Figura 19. Evolución de la balanza comercial del Perú 2002 – 2017. Valores FOB (millones USD). Tomado de BCRP Data 2018.

Las importaciones del país para el mismo año alcanzaron los 38,652 millones de dólares, predominando la cuenta insumos que representa el 46.44% del total de importaciones. Cabe resaltar que dentro de los productos agrícolas que más se importaron en el 2017 se encuentra el arroz semiblanqueado o blanqueado, incluso pulido o glaseado que significó 158.38 millones de dólares (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018a).

Tabla 12

Principales Productos Exportados: 2016 – 2017. (Millones de US dólares de 2007)

Producto	2016	2017	Var. %
Productos Tradicionales			
Cobre	15,297.4	16,340.4	6.8
Oro	3,739.0	3,944.2	5.5
Derivados de petróleo	2,704.4	3,340.8	23.5
Zinc	2,394.2	3,050.1	27.4
Plomo	2,039.6	1,699.2	-16.7
Gas natural	994.9	1,292.9	30.0
Harina de pescado	639.3	1,077.4	68.5
Molibdeno	599.1	645.0	7.7
Café	619.5	626.5	1.1
Productos No Tradicionales			
Calamar, pota y jibias	329.7	698.1	111.8
Uvas	645.4	573.3	-11.2
Paltas	300.6	426.6	41.9
Zinc sin alear	407.3	411.1	0.9
Espárragos	399.2	358.8	-10.1
Arándanos	262.2	331.9	26.6
Colas de langostinos con caparazón	191.1	309.2	61.8
Mangos y mangostanes	267.5	254.9	-4.7
Polos de algodón	227.0	234.1	3.2
Alambre de cobre refinado	215.4	202.3	-6.1

Fosfato de calcio natural 215.9 162.4 -24.8

Nota. Tomado de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones diciembre 2017” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

El Perú cuenta con un gran potencial exportador de productos demandados a nivel mundial, los diez principales son: (a) bananas; (b) cacao en grano; (c) uvas; (d) paltas; (e) mandarinas; (f) cebollas; (g) alcachofas; (h) mangos; (i) arándanos rojos; y (j) fosfatos de calcio. Actualmente el tamaño del mercado mundial de bananas asciende a 13,133 millones de dólares encabezando la demanda los países de E.E.U.U, Bélgica y Rusia, entre otros (ver Tabla 13). El Perú exportó 153 millones de dólares al año 2016 y representó el 1% de la participación en el mundo, siendo los principales exportadores Ecuador, Guatemala y Costa Rica. En el caso de la uva, la demanda mundial de este producto ascendió a 8,727 millones de dólares de los cuales el Peru exportó 659 millones de dólares, obteniendo una participación del 8%; compitiendo con Chile, E.E.U.U. y China que lideran las exportaciones mundiales de este producto (ver Tabla 14) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017).

Tabla 13 Principales demandantes mundiales de Bananas y principales abastecedores, 2017.

Principales demandantes mundiales de Bananas y principales abastecedores, 2017.

N°	Principales Importadores de Bananos	Demanda Mundial (US\$ Millones)	Envíos de Perú 2016 US\$ Millones	Part. % Exportacion es Perú	Posición Exportadora de Perú	Principales Abastecedores (US\$ Millones; Participación de Mercado. %)		
	Mundo	13,133	153,0	1%	17°	1°	2°	3°
1	E.E.U.U.	2,435	46,0	2%	7°	Guatemala (875; 36%)	Ecuador (463; 19%)	Costa Rica (434; 18%)
2	Bélgica	1,203	13,1	1%	12°	Colombia (389; 32%)	Ecuador (172; 14%)	Costa Rica (141; 12%)
3	Rusia	999	0,0	0%	13°	Ecuador (981; 98%)	Costa Rica (11; 1%)	México (4; 0%)

Nota. Adaptado de “Análisis de Productos con Potencial de Exportación 2017” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR].

Tabla 14

Principales demandantes mundiales de Uvas Frescas y principales abastecedores, 2017.

N°	Principales Importadores de Bananos	Demanda Mundial (US\$	Envíos de Perú 2016 US\$	Part. % Exportacion es Perú	Posición Exportadora de Perú	Principales Abastecedores (US\$ Millones; Participación de Mercado. %)		
----	-------------------------------------	-----------------------	--------------------------	-----------------------------	------------------------------	--	--	--

		Millones)	Millones					
	Mundo	8,727	659,0	8%	6°	1°	2°	3°
1	E.E.U.U.	1,706	248,6	15%	3°	Chile (1 017; 60%)	México (410; 24%)	Perú (249; 15%)
2	Reino Unido	893	35,4	4%	7°	Sudáfrica (152; 17%)	España (137; 15%)	Turquía (136; 15%)
3	Países Bajos	887	72,0	8%	4°	Sudáfrica (278; 31%)	Chile (119; 13%)	India (99; 11%)

Nota. Adaptado de “Análisis de Productos con Potencial de Exportación 2017” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR].

Por otro lado, el mercado mundial del mango asciende a 2,505 millones de dólares de los cuales el Perú exporta 200 millones, representado el 8% con destino principalmente a E.E.U.U., Países Bajos y Reino Unido (ver Tabla 15). Siendo el principal exportador de mango México con una participación de 16% (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017).

Tabla 15 Principales demandantes mundiales de mangos y principales abastecedores, 2017.

Principales demandantes mundiales de Mangos y principales abastecedores, 2017.

N°	Principales Importadores de Bananos	Demanda Mundial (US\$ Millones)	Envíos de Perú 2016 (US\$ Millones)	Part. % Exportaciones Perú	Posición Exportadora de Perú	Principales Abastecedores (US\$ Millones; Participación de Mercado. %)		
	Mundo	2,505	200,0	8%	4°	1°	2°	3°
1	E.E.U.U.	583	56,0	10%	3°	México (325; 56%)	Ecuador (66; 11%)	Perú (56; 10%)
2	Países Bajos	281	76,3	27%	2°	Brasil (91; 32%)	Perú (76; 27%)	Costa de Marfil (18; 6%)
3	Alemania	174	4,7	3%	8°	Brasil (71; 41%)	España (12; 7%)	Costa de Marfil (11; 6%)

Nota. Adaptado de “Análisis de Productos con Potencial de Exportación 2017” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR].

El arroz se encuentra en la misma lista de productos con potencial que los mencionados anteriormente. Ocupando el segundo lugar en Latinoamérica en términos de producción después de Brasil, el 2017 el Perú alcanzó una cifra récord de consumo interno aparente de arroz pilado con 2.5 millones de toneladas métricas de las cuales el 84% es cubierto por la producción nacional, requiriendo la importación del 16% restante de Uruguay, Brasil y Tailandia, este último se posiciona como el principal exportador mundial. En la

Figura 19 se muestra la evolución del precio del arroz y se aprecia que el precio local al por mayor del arroz procedente de Uruguay se ubica en un nivel por encima del precio CIF de importación y por debajo del precio nacional. En los últimos años, el nivel de importación de arroz se incrementó debido a los efectos negativos de El Niño Costero, fenómeno que afecta la industria agrícola.

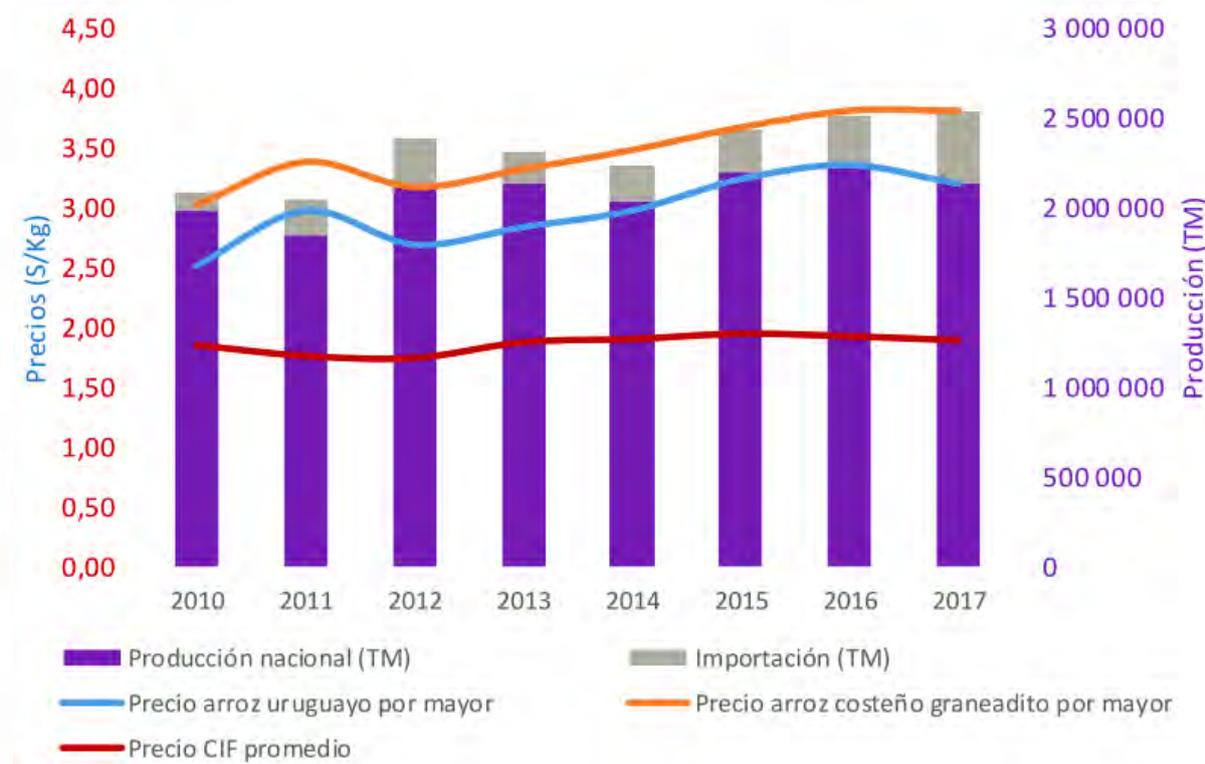


Figura 20. Perú: Precio y Oferta de Arroz Pilado. Tomado de Reporte Comercial de Productos: Arroz – marzo 2018, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR].

El Perú ha firmado acuerdos comerciales, tanto regionales como multilaterales. Entre los primeros se destacan: (a) Comunidad Andina (CAN) y (b) El Mercado Común del Sur (MERCOSUR). En cuanto a los multilaterales: (a) Organización Mundial del Comercio (OMC); (b) Foro de Cooperación Económica del Asia – Pacífico (APEC); y (c) Acuerdos Comerciales Bilaterales (Acuerdos Comerciales del Perú, 2018), con ellos el Perú busca incrementar la actividad exportadora a través de la reducción de las barreras arancelarias y no arancelarias, entre otros muchos beneficios.

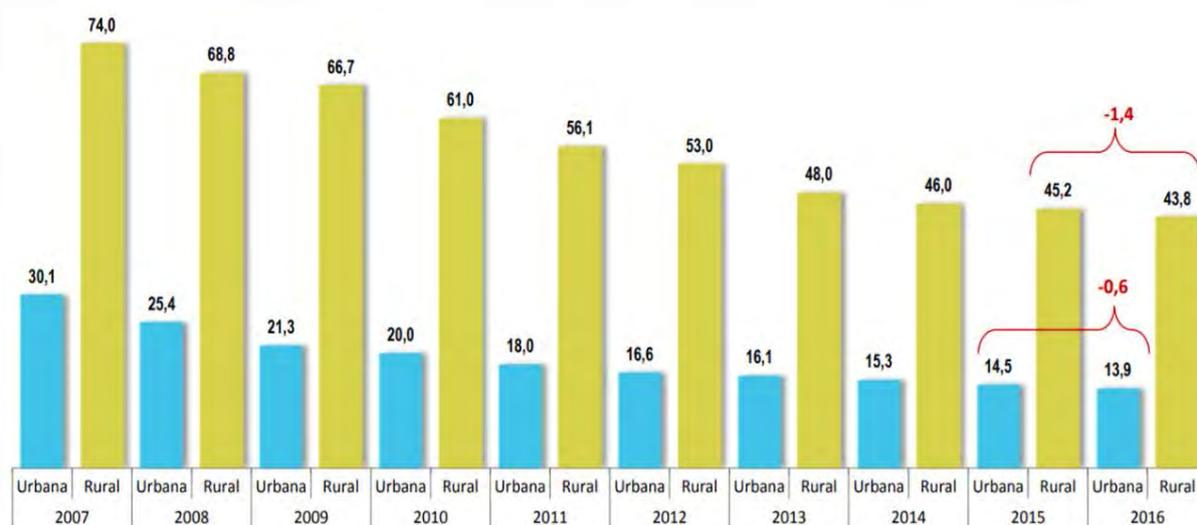
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Desde el año 2009, la población peruana presenta un incremento anual de 1.10%, manteniendo este nivel de crecimiento hasta el año 2015. Según el último censo nacional del 2017, el Perú cuenta con 31,237,385 habitantes, de los cuales los hombres representan el 49.20% y las mujeres 50.80%. La división por edades se da con el 27.90% en el rango de 0 a 14 años, 65.50% entre 15 y 64 años, y 6.60% de 65 a más. Esta población está concentrada en 76.70% en el ámbito urbano y 23.30% en el ámbito rural. La tasa de analfabetismo viene disminuyendo, pasando de 7.60% en el año 2009 a 6% en el año 2015. Respecto a la educación, el nivel educativo alcanzado (como porcentaje del total de la población de 15 y más años de edad) se distribuyó de la siguiente manera en el año 2015: (a) sin nivel o inicial, 4.10%; (b) primaria, 21.50%; (c) secundaria, 45.40%; (d) superior no universitaria, 12.50%; y (e) superior universitaria, 16.40% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017a).

En la distribución socioeconómica del Perú, considerando la población urbana y rural, predominan los niveles socioeconómicos C, D y E con 26.60%, 24.00% y 34.80% respectivamente (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM], 2017), con lo que se deduce que el grueso de la población peruana se encuentra en niveles medio bajo y bajo orientándose a patrones de consumo de productos de primera necesidad principalmente.

Para el año 2016, el 20.70% de la población se encontraba en situación de pobreza, entendido como un gasto inferior al costo de la canasta básica de alimentos y no alimentos. Mientras que la pobreza extrema, definida como gasto inferior al costo de la canasta básica de alimentos, se redujo de 7.60% en el año 2010 a 3.80% para el año 2016 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017b). El área rural se ve más afectada y muestra una pobreza monetaria superior al ámbito urbano, como se muestra en la siguiente Figura 21.

Considerado la división regional del país, en el primer grupo con incidencia de pobreza más alta que fluctúan entre 43.80% y 50.90%, se ubican dos regiones: (a) Cajamarca y (b) Huancavelica. En el segundo grupo con tasas de pobreza que se ubican entre 32.40% y 36.10% están: (c) Amazonas; (d) Apurímac; (e) Ayacucho; (f) Huánuco; (g) Loreto; (h) Pasco; (i) Piura; y (j) Puno. El tercer grupo de departamentos con incidencia de pobreza



entre 20.60% y 24.70% lo integran (k) Áncash; (l) Cusco; (m) La Libertad; y (n) San Martín. En el cuarto grupo con tasas de pobreza que se ubican entre 14% y 18.10% se encuentran los departamentos de: (o) Junín; (p) Lambayeque y (q) Tacna. El quinto grupo con incidencia de pobreza entre 9,6% y 12,0% se encuentran: (r) Arequipa; (s) Madre de Dios; (t) Moquegua; (u) Lima; (v) Tumbes; y (y) Ucayali. En el último grupo con la tasa de pobreza más baja, se encuentra la Región Ica, con niveles de pobreza de 1.80% y 4.30% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017b).

Figura 21. Perú: Evolución de la incidencia de la pobreza total, según área de residencia 2007 – 2016. Tomado de Evolución de la Pobreza Monetaria 2007 – 2016 por INEI.

En el mundo el sector turismo viene siendo una actividad económica de estable crecimiento, solo el motivo de viaje por ocio alcanzó al año 2015, 1,184 millones de personas. El Perú recibió en ese mismo año un total de 3'282,671 turistas extranjeros 7%

más que el año anterior con un gasto promedio de 994 dólares, y su composición de motivo de viaje se muestra en la Tabla 15. El 64% de los visitantes arriban al país por motivo de vacaciones siendo los principales destinos Lima, que tiene el único aeropuerto internacional y Cusco, cuya principal atracción es Machu Picchu. En Latinoamérica los competidores más fuertes del Perú continúan siendo México, Brasil, Argentina y Chile (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2015).

Tabla 16

Principales Motivos de Viaje al Perú: 2015.

Principal motivo de viaje	Llegadas de turistas (2015)	%
Vacaciones	2'100,909	64.0
Negocios	492,401	15.0
Visita a familiares	393,921	12.0
Tratamiento medico	131,307	4.0
Asistir a conferencias	98,480	3.0
Otros	65,653	2.0
Total	3'282,671	

Nota. Adaptado de "Perfil del turista extranjero 2015" por el Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Existe una notoria desigualdad de oportunidad de acceso a los servicios públicos de telecomunicaciones entre los pobladores de la capital y del resto del país, al tiempo que la situación de la ciencia y la tecnología está caracterizada por el deterioro de la ya incipiente capacidad de generación, adaptación y transferencia del conocimiento para su aplicación social. El Perú demostró atraso en relación con los países de la región en materia de investigación y desarrollo (I+D) según los publicado en el Primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo realizado por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). El Perú solo gasta el 0.08% de su PBI en dicha

materia, mientras que Colombia 0.25%, Chile 0.38%, y México 0.54%. El estudio indica que por cada cinco mil personas de la PEA, existe un solo investigador en el país. Asimismo, sobre el tipo de investigación en el que se invierte en el Perú se indica que el mayor gasto en I+D se encuentra investigación aplicada, es decir, inventos y patentes (66.50%), seguido de investigación básica (26.20%) y desarrollo tecnológico (7.30%). En contraste, de los países de la Organización y Cooperación de Desarrollo Económico (OCDE) Japón destina 66.30% a desarrollo tecnológico y solo 20.80% a investigación aplicada; Estados Unidos 62.00% desarrollo tecnológico y solo 19.00% a investigación aplicada y apenas 17.00% a investigación básica. Se estima que en un escenario de bajo crecimiento un sol adicional en el gasto público en Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) aumenta el PBI en 3.12 soles. Asimismo, un aumento del 1% en innovación tecnológica a nivel de productos, aumenta el PBI en 0.35% y el empleo en 0.20% (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2017).

En términos de telecomunicaciones, la OCDE considera en telefonía fija una media mundial de 20 líneas por cada 100 habitantes. A marzo del 2013 la media peruana se situaba en 10.6 líneas (por cada 100 habitantes) para un total de 3,082,870 líneas fijas en servicio en todo el país. Por otra parte, la telefonía móvil mostró un espectacular aumento tal como resulta en el resto del globo, pasando de 5'583,356 líneas móviles en el 2005 a 30'345,145 en el 2013, es decir una densidad de 116.1 líneas por cada 100 habitantes (Fernández Villares, 2013). De acuerdo al índice de preparación para la interconexión (*Networked Readiness Index*, NRI), que mide el nivel de penetración de varias tecnologías y cómo repercuten en la población y el mundo empresarial en base a 10 pilares como se aprecia en la Figura 22, el Perú se sitúa en la posición 90 en el 2016, por detrás de las principales economías LATAM, siendo Chile el primero país de la región en dicho ranking, se muestra la comparación de los 10 pilares (Baller, Dutta, & Lanvin, 2016).

Para el caso de las Tecnologías de la Información (TI), el panorama nacional no es muy alentador. Estudios a nivel mundial hablan de Perú como un país con fuertes falencias tecnológicas situándolo en el puesto 53 del ranking de *Economist Intelligence Unit* (EIU) en el 2010, por detrás de Chile, Argentina, Colombia y Brasil (Fernández Villares, 2013).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La biodiversidad del país es una de las más ricas del mundo, lo que lo convierte en uno de los cuatro países más megadiversos del planeta, pero su real importancia radica en los recursos que brinda y que tienen un gran potencial para contribuir con el desarrollo nacional, especialmente, con las poblaciones menos favorecidas en el ámbito rural, siempre y cuando se usen sosteniblemente y se impulse su transformación y valor agregado con una visión de inclusión y equidad. El Índice de Desempeño Ambiental (*Environmental Performance Index – EPI*) en su versión del año 2010 ubicó al Perú en el puesto 31 de 163 países evaluados, por detrás de Costa Rica (puesto 3); Cuba (9); Colombia (10) y Chile (16). La Huella Ecológica del Perú, la cual evalúa la presión sobre los recursos naturales en función a la capacidad productiva y de recuperación del planeta medida en el 2007, situó al Perú en el puesto 101 de 152 países considerados. En el año 2009, el Ministerio del Ambiente calculó la Huella de Carbono determinándose en ese año una emisión anual per cápita de 3.6 toneladas de CO₂e (CO₂ equivalente) (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2011).

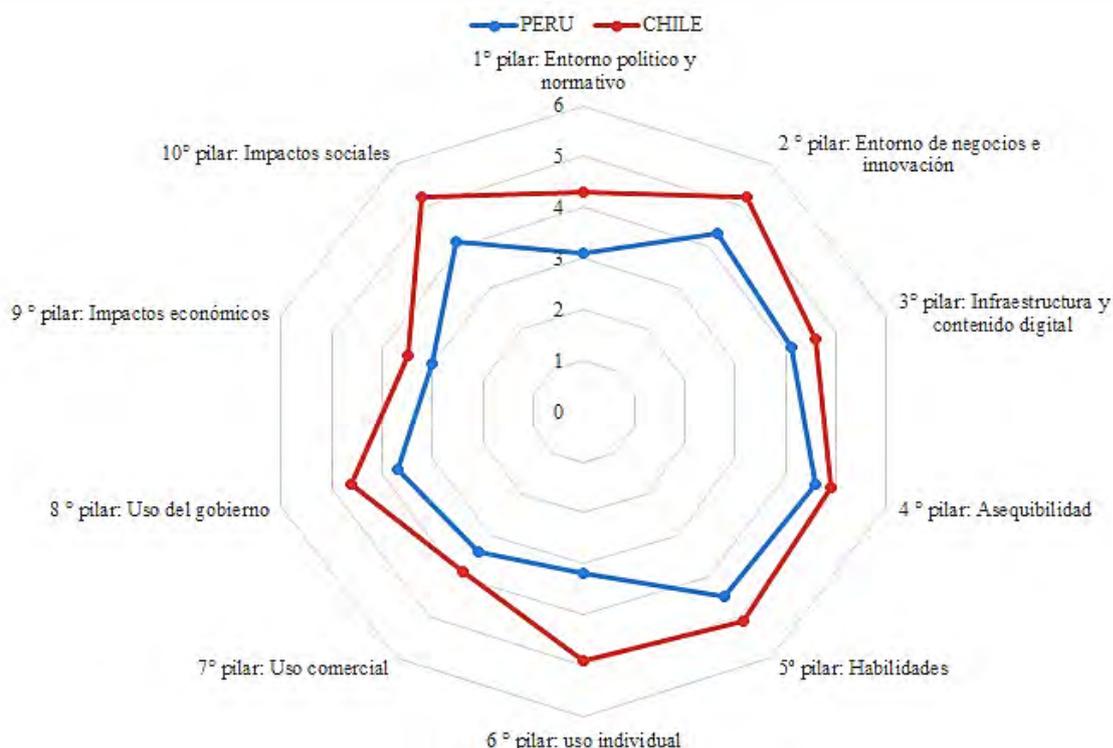


Figura 22. Network Readiness Index (Comparative).

Tomado de The Global Information Technology Report 2016 por World Economic Forum, 2016.

El recurso hídrico del Perú cuenta con un volumen anual promedio de 2,046,287 MMC de agua, ubicando al país entre los 20 más ricos del mundo con 72,510 metros cúbicos/habitante/año. Divido en tres vertientes hidrográficas que concentran el 97.70% del volumen en la vertiente del Atlántico, en donde se asienta el 30% de la población que produce el 17.60% del PBI; el 0.50% se encuentra en la vertiente del Titicaca, en donde se asienta el 5% de la población y produce el 2% del PBI y; el 1.80% restante se encuentra en la vertiente del Pacífico, en donde paradójicamente se concentra el 65% de la población que produce el 80.40% del PBI. Existe una preocupación por el deterioro de la calidad del agua debido al vertimiento de efluentes domésticos e industriales (manufacturera, minera y agroquímica) y al insuficiente y deficiente tratamiento de aguas residuales domésticas y no domésticas (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2011).

El Perú cuenta con una extensa diversidad biológica, de la cual resalta la producción orgánica, durante el 2009 se exportaron 225 millones de dólares en productos orgánicos peruanos como: (a) café; (b) banano; (c) cacao; (d) mango; (e) maca, (f) tomate; y (g) ají y

sus derivados; siendo los principales mercados Europa, Estados Unidos y Japón. Por otro lado, respecto al turismo ligado a la diversidad biológica o naturaleza, no existen cifras globales; estando la data relacionada con los ingresos recaudados por turismo en las áreas del SERNANP (Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado), los cuales ascendieron el 2004 a 1,596,418 de dólares americanos. El SERNANP declaró 67 áreas naturales protegidas, de ellas el 2.57% representa ecosistemas marino costeros. Además, el país posee una alta diversidad genética, siendo uno de los centros mundiales más importantes de recursos genéticos; sin embargo, la información disponible es parcial, sectorizada, y heterogénea, de tal modo que no es posible emitir un diagnóstico nacional sobre su estado ni tampoco definir medidas concretas para promover su conservación y, sobre todo, su aprovechamiento sostenible (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2011).

Según el MINAM, en los últimos cinco siglos ha habido por lo menos 120 episodios del Fenómeno El Niño el cual es uno de los varios ciclos climáticos irregulares que se producen por la interacción entre el océano y la atmósfera. El más reciente golpeo al país a inicios del año 2017 con la ocurrencia de lluvias torrenciales que se inició en la cuarta semana del mes de diciembre de 2016 y se prolongó hasta el 31 de mayo de 2017, las cuales causaron huaicos, inundaciones, deslizamientos, derrumbes, tormentas, así como la ocurrencia de otros eventos propios de la emergencia como plagas y epidemias, las lluvias y los eventos asociados causaron diversos daños tanto a la vida (ver Figura 23) y salud como daños materiales que afectó a la infraestructura pública (Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI], 2017).

Una de las actividades económicas más perjudicadas durante un fenómeno El Niño es la agricultura, en el 2017 se registró 91,906 hectáreas de áreas de cultivo afectadas en el país y 39,705 hectáreas perdidas. Las regiones que más sufrieron en este rubro fueron: (a) La

Libertad; (b) Piura; (c) Tumbes y (d) Lima (Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI], 2017).

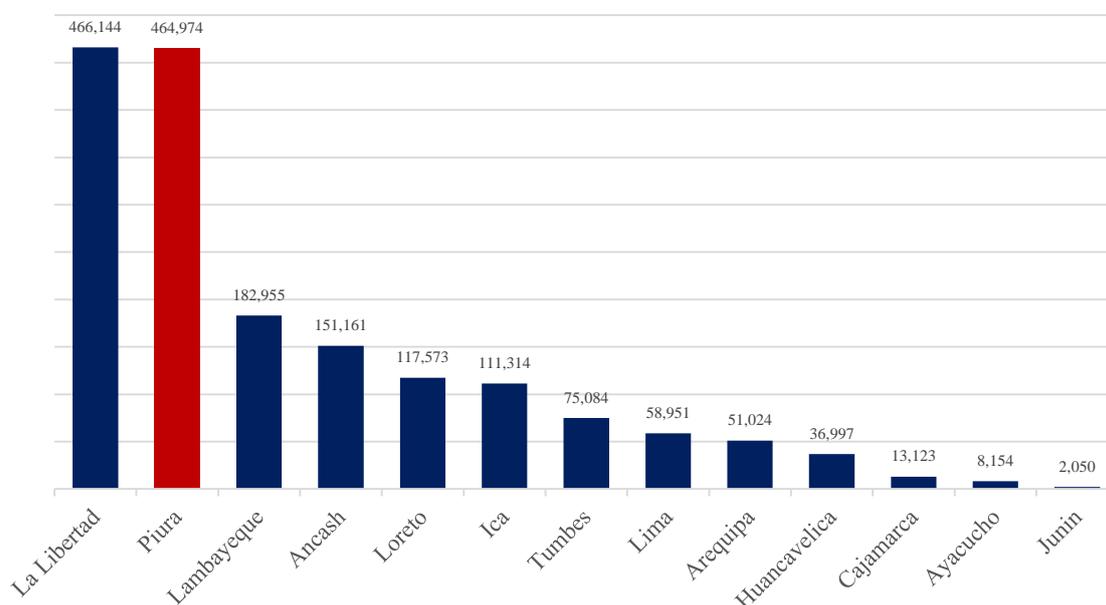


Figura 23. Población damnificada y afectada por Niño Costero 2017.

Adaptado del Boletín Estadístico Virtual de la Gestión Activa N° 7 / Año 4 / Jul 2017 por la Dirección de Políticas, Planes y Evaluación, Sub Dirección de Aplicaciones Estadísticas INDECI.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con la evaluación externa, efectuada a través del análisis PESTE, se tiene una mejor perspectiva de las oportunidades y amenazas. Además, se añade peso y valores a los factores determinantes de éxito identificados, llegando a obtener un puntaje total ponderado, que en este caso es 1.62, lo que indica que tiene un desempeño deficiente, inferior al promedio.

Tabla 17

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Región Piura.

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1.	Condiciones favorables para la inversión extranjera directa.	0.05	2	0.10
2.	Crecimiento sostenido de la economía nacional.	0.03	3	0.09
3.	Mayor demanda de banano orgánico en los mercados de Estados Unidos, Bélgica y Rusia.	0.07	2	0.14
4.	Mayor demanda de uvas en los mercados de Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos.	0.07	2	0.14
5.	Mayor demanda de mangos en los mercados de Estados Unidos, Países Bajos y Alemania.	0.07	2	0.14
6.	Demanda nacional de arroz no cubierta por la producción nacional.	0.05	2	0.10

7.	Incremento de la preferencia por el consumo de productos orgánicos a nivel mundial.	0.05	2	0.10
8.	Crecimiento potencial del mercado global de productos procesados.	0.03	1	0.03
9.	Mayor acceso e incremento de la demanda mundial de turismo (ocio, aventura, cultural, etc.).	0.04	2	0.08
10.	Tendencia creciente de arribos de turistas extranjeros al Perú.	0.06	2	0.12
11.	El norte del Perú cuenta con condiciones favorables para el turismo de sol y playa.	0.06	1	0.06
12.	Atractivos turísticos culturales alternativos ubicados en el norte del Perú.	0.05	1	0.05
13.	Generación de turismo ecológico en áreas protegidas.	0.02	1	0.02
Sub Total		0.65		1.17
Amenazas				
1.	Guerra comercial entre E.E.U.U. y China afecta las exportaciones tradicionales.	0.03	1	0.03
2.	Pérdida de competitividad frente a otros países con mayor desarrollo tecnológico.	0.04	1	0.04
3.	Fenómenos naturales y climatológicos, como sequías y Fenómeno El Niño que afectan la productividad agrícola y el turismo.	0.06	1	0.06
4.	Elevados sobrecostos laborales en beneficios sociales que limita el pago de salarios justos, principalmente en el sector agrícola y de servicio.	0.07	1	0.07
5.	Mayor preferencia actual por el turismo cultural focalizado en Cusco.	0.05	2	0.10
6.	Oferta turística de sol y playa reconocida en Ecuador y Colombia.	0.05	1	0.05
7.	Presencia de conflictos sociales que dificultan el avance de proyectos de inversión.	0.03	2	0.06
8.	Volatilidad de los precios internacionales de los productos exportables del Perú, principalmente de minerales, y petróleo y derivados.	0.02	2	0.04
Sub Total		0.35		0.45
TOTAL		1.00		1.62

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

3.5. Región Piura y sus Competidores

Haciendo uso de las cinco fuerzas de Porter se analizarán las fuerzas competitivas para determinar la estructura del sector agroindustrial y de turismo.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

En el sector agroindustrial, las grandes empresas ya consolidadas en la región y que tienen su negocio principal en la producción y exportación de productos agrícolas tienen alto poder de negociación con sus proveedores de insumos y servicios; además acopian, fijando las tarifas a los pequeños productores. Tal es el caso de los clústeres identificados en el mapeo de clústeres en el Perú, de los cuales se puede resaltar en el sector agrícola: (a) banano orgánico del norte; y (b) mango del Valle de San Lorenzo y Chulucanas (Consejo Nacional

de la Competitividad, 2013). Por otro lado, los pequeños productores no asociados tienen un bajo poder de negociación con sus proveedores de insumos y servicios.

En el sector turismo, la Región Piura posee una oferta turística limitada lo que se traduce en un bajo poder de negociación con los proveedores. La cadena de valor del turismo se compone por las empresas que brindan servicios de: (a) alojamiento; (b) transporte; (c) alimentación; y (d) operadores turísticos. Estas empresas no se encuentran relacionadas entre sí como para ofrecer un servicio turístico integral lo que ratifica la falta de desarrollo en este sector con el objetivo de aumentar el poder de negociación frente a sus proveedores.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

La Región Piura que alcanzó en el 2017 un superávit de 6,246 millones de dólares como resultado de un crecimiento de las exportaciones en 21.50% con respecto al año anterior, principalmente debido al incremento del precio de los minerales que afectó positivamente la exportación de productos tradicionales. Por el lado de los productos no tradicionales, los más exportados fueron: (a) calamar, pota y jibas; (b) uvas; (c) paltas; y (d) mango y mangostanes, siendo el octavo producto más exportado por el Perú, contribuyendo con 254.90 millones de dólares. Los principales destinos de estos productos fueron Estados Unidos con 1,674 millones de dólares FOB y Países Bajos (Holanda) con 797 millones de dólares FOB (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2018). Asimismo, los productos orgánicos que produce la Región Piura están destinados a países como: Holanda, Alemania, Canadá, Japón y Estados Unidos. Sin embargo, el poder de negociación de los compradores es alto en el sector agroexportador, debido a que los precios de los productos los fija el mercado internacional.

En el sector turismo, el poder de negociación es alto debido al gran acceso de información que tienen los turistas al momento de elegir una oferta turística y a su elevado nivel de exigencia en cuanto a calidad de los servicios. Salvo algunas pocas excepciones, la

mayoría de las empresas operando en la Región Piura en turismo son micro y pequeñas empresas no organizadas que no prestan el nivel de servicio exigido por el cliente promedio. La región debería buscar desarrollar este sector por medio del ofrecimiento de un servicio integral de alta calidad de tal manera que se revierta el poder de negociación de los consumidores, pudiendo establecer mejores precios obteniendo una mejor rentabilidad.

Según el Perfil del turista extranjero 2017, las llegadas de vacacionistas extranjeros se incrementaron en 37% en los últimos cinco años; y el gasto promedio fue de 988 dólares quedándose en promedio 9 noches. De estos los que más gastaron fueron los provenientes de África y Oceanía como se muestra en la Figura 24 (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2018). En el caso de la Región Piura los turistas extranjeros en el 2017 provinieron principalmente del Ecuador y Chile, con 21% y 17% respectivamente. Los lugares más visitados fueron: (a) Máncora, 86%; (b) Piura, 47%; (c) El Ñuro, 14%; (d) Catacaos, 11%; (e) Los Órganos, 6%; (f) Talara, 6%; y (g) Vichayito, 4% (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2017)



Figura 24. Gasto del turista extranjero por región de procedencia. Tomado de Perfil del Turista Extranjero 2017 por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú].

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

En el sector agroindustrial existe una amenaza de sustitutos media, ya que los productos agrícolas producidos en la región y exportados en su mayoría frescos podrían ser

reemplazados por productos procesados como jugos, enlatados, pulpas, congelados, envasados, etc.

Dentro del sector turismo, la amenaza de sustitutos se considera alta pues existen sustitutos que podrían reemplazar la oferta turística de sol y playa de la Región Piura, como es el turismo cultural de la Región Cusco que al año 2016 recibió el 39% de los turistas extranjeros principalmente para visitar Machu Picchu. Otros destinos muy visitados dentro del país son Puno y Arequipa que suman el 33% de los visitantes (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2016).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

En el sector agroindustrial la amenaza de nuevos entrantes es alta debido a la creciente demanda de productos agrícolas, frescos y procesados, proveniente de Europa, Asia y E.E.U.U. principalmente. Por el lado del sector turismo, la amenaza es considerada media ya que otras regiones del país requieren un fuerte desarrollo en infraestructura y calidad de servicio para atraer turistas.

3.5.5. Rivalidad entre competidores

En el sector agroindustrial, el Perú ocupa el puesto sexto como exportador de mangos a nivel mundial, con una participación del 8% en el año 2015, compitiendo con países como México, India, Países Bajos, Brasil y Tailandia. En el caso de la uva, el Perú tiene el 6% de la participación de las exportaciones a nivel mundial, compitiendo con Chile, Estados Unidos, Países Bajos y Sudáfrica. De esta manera, se visualiza que el Perú cuenta con grandes competidores a nivel regional y mundial de sus principales productos de exportación, y posee grandes expectativas de crecimiento (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017).

Respecto al sector turismo, se ha detectado que los principales competidores que ofrecen turismo de sol y playa para turistas nacionales y extranjeros son: Montañitas en

Ecuador, el caribe colombiano y las playas de la Región Tumbes donde destaca Punta Sal. Estos destinos ofrecen una oferta turística y hotelera superior a la Región Piura

Buscando explicar las fuentes de competitividad de la Región Piura, se hace uso del diamante de la competitividad de Porter (Porter, Ser Competitivo, 2014), donde se analizarán los factores que generan o crean las ventajas competitivas.

Condiciones de los factores. La Región Piura cuenta con un gran número de recursos naturales en hidrocarburos, minería, agricultura y pesca. Alberga el tercer yacimiento a nivel mundial de roca fosfórica y minerales no metálicos, en Bayóvar; que son utilizados como fertilizantes de primera calidad (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2004) y que al 2016 contribuyó con 299.8 millones de dólares FOB de exportación a la región (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017). La región ocupa el segundo lugar en la lista de productores de petróleo en el Perú con un gran potencial de albergar más recursos hidrocarburíferos. Los yacimientos de hidrocarburos del noroeste peruano ocupan un área de aproximadamente 1.1 millones de hectáreas, de las cuales 300,000 hectáreas corresponden a las operaciones en tierra y 800,000 a las operaciones en el Zócalo Continental (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2008).

En la estructura productiva regional, la industria manufacturera es el sector que mayor peso tiene con 14.20% del PBI de la región (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014). Sus ramas más importantes son la refinería de petróleo y el procesamiento pesquero, aunque igualmente destaca la producción de aceites comestibles, conservas y empaques de productos agroindustriales e hilados de algodón. En consecuencia, se constata que la actividad manufacturera está concentrada en el procesamiento primario de los recursos naturales de la región (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2008).

La actividad agropecuaria de Piura representó el 9.80% del PBI de la región al 2016 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014). La superficie agrícola

regional da cuenta del 4,5 por ciento del área agrícola nacional. Se dispone de 244 mil hectáreas de tierras de alta calidad, de las cuales se utilizan alrededor de 185 mil hectáreas anuales (75%). Esta actividad es generadora de empleo y se estima que ocupa directamente a cuatro de cada diez personas de la PEA. No obstante, el mayor problema de esta actividad es que el 92.80% por ciento de las unidades agropecuarias tienen menos de 10 hectáreas de extensión (el promedio de extensión de cada unidad asciende a 2.2 hectáreas). Piura es una de las regiones con mayor infraestructura de riego en el país, al disponer de una capacidad de almacenamiento de agua de más de 760 millones de metros cúbicos en sus dos represas principales (Pochos y San Lorenzo). Los principales productos son: (a) uva, (b) mango; (c) limón; (d) arroz; (e) algodón y (f) banano orgánico (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2008).

La Región Piura es una de las principales regiones pesqueras del país, y está atravesando por un proceso de reconversión de la fabricación de harina hacia la producción de otros derivados con mayor valor agregado, aunque el proceso aún se encuentra en un nivel incipiente. En lo concerniente a harina y aceite de pescado, Piura es la cuarta región productora del país gracias a la pesca realizada en Paita, Parachique y Bayóvar. Si bien la inmensa mayoría de la harina se realiza con anchoveta, recientemente se ha empezado a hacer una harina de mayor calidad con las partes sobrantes del procesamiento de pota. En lo relativo a la producción de conservas, la producción de la Región Piura corresponde al 12.50% del total nacional siendo el Puerto de Paita la principal fuente. Las principales especies utilizadas para las conservas son el jurel, la caballa, el atún y la sardina (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2008).

El turismo constituye una actividad importante y con mucho potencial en la región de Piura, sobre todo si se les da impulso a circuitos turísticos con Tumbes y Lambayeque, y con provincias del sur de Ecuador como Loja, Cuenca y Macará. Dentro de su oferta turística se

encuentra el turismo de playas, donde destaca Máncora; el turismo esotérico de las Huaringas (Huancabamba) y el turismo ecológico como la ruta de avistamiento de aves en El Angolo (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2008).

Condiciones de la demanda. La demanda externa la componen países como Estados Unidos, Países Bajos, España, Reino Unido, entre otros que son los principales receptores de la producción agrícola exportable de la Región Piura compuesta por uvas, mangos, fosfatos y productos marinos. La preferencia del consumidor extranjero es por productos orgánicos y el requisito para ingresar a estos mercados es contar con certificados de inspección y fitosanitarios. Los hábitos de consumo han cambiado notablemente, la demanda actual es por alimentos nutritivos y saludables, puesto que se preocupa más por su salud y mejorar el grado nutricional. Esta tendencia hace que el consumidor esté dispuesto a cambiar sus costumbres, probar alimentos novedosos, naturales y orgánicos (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2015). Por el lado del turismo, el turista extranjero que llega a la región proviene principalmente de países como: (a) Ecuador (31%); (b) Chile (14%); (c) Argentina (10%); y (d) Estados Unidos (6%). Los lugares más demandados por estos visitantes son: (a) Máncora (86%); (b) Piura (34%); (c) Catacaos (10%); y (d) Los Órganos (6%) (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2017).

Estrategia, estructura y rivalidad. La Región Piura sigue los lineamientos nacionales en materia de libre competencia, inversión privada, apertura a la inversión extranjera con lo que busca impulsar a las empresas a trabajar para aumentar la productividad y la innovación.

3.6. Región Piura y sus Referentes

El Perú y en especial la Región Piura poseen un gran potencial para el desarrollo agroexportador. El cultivo de mango viene a ser uno de los principales productos de exportación de la región. La producción mundial está liderada por los países asiáticos,

especialmente por China e India. En los países del continente americano se produce principalmente la variedad Kent y Tommy Atkins, donde el líder exportador en el norte es México (Veracruz) y en el sur es Brasil (Sao Paulo).

Con respecto al turismo, Barcelona es una de las ciudades más importantes de Europa, con gran afluencia de turistas, después de Londres y París. Esta ciudad se caracteriza por su playas y atractivos culturales, además presenta una de las mejores infraestructuras hoteleras de la zona y un servicio de alta calidad que la convierte en un referente internacional para este sector.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). La MPC permite identificar a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo (D'Alessio, 2016). Para la identificación de los factores clave de éxito, se toman en cuenta todas aquellas actividades que se debe desarrollar óptimamente para alcanzar la competitividad y el éxito de la región. Se identificaron que las actividades económicas con mayor potencial de crecimiento de la región son el sector agroindustrial de exportación y el sector turismo y es por ello que se seleccionaron los siguientes factores clave de éxito: (a) productividad agrícola; (b) tecnología agrícola; (c) recursos naturales y biodiversidad; (d) industrialización; (e) formalidad laboral en el sector agrícola; (f) capacidad hotelera; (g) atracciones turísticas (playas, reservas naturales y culturales); y (h) inversión privada.

Tabla 18

Matriz Perfil Competitivo (MPC) de la Región Piura.

Factores clave de éxito	Peso	Región Piura			Región La Libertad		Región Ica	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
1. Productividad agrícola	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	
2. Tecnología agrícola	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	

3. Recursos naturales y biodiversidad	0.16	4	0.64	3	0.48	4	0.64
4. Industrialización	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
5. Formalidad laboral	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
6. Capacidad hotelera	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42
7. Atracciones turísticas (playas, reservas naturales y culturales)	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42
8. Inversión privada	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
TOTAL	1.00		2.52		2.90		2.96

Nota. 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor.

En esta matriz se identifican los principales competidores de la Región Piura, que son La Libertad e Ica, puesto que son regiones que se apoyan en actividades económicas como el turismo y la agricultura, con el fin de realizar una comparación. Según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), las regiones de La Libertad e Ica posee un mayor valor bruto de producción agropecuaria, agrícola y ganadera que la Región Piura (Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017). En cuanto al sector turismo, en el 2015, las llegadas de turistas extranjeros al Perú fueron de 3,229,025, de los cuales la Región Ica recibió 167,266 turistas; La Libertad, 55,536 turistas; y Piura con 25,024 turistas (Observatorio Turístico del Perú [OTP], 2017).

El valor que obtiene la Región Piura en la MPC es 2.52.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Con respecto a la Matriz del Perfil Referencial (MPR), se consideran las ciudades de Veracruz (México), Sao Paulo (Brasil) y Barcelona (España) como los mejores parámetros de referencia, debido a que son ciudades que sobresalen en comercio agrícola y turismo. Sao Paulo, es el centro industrial, comercial y económico de Brasil, y la tercera economía considerando los países de América Latina. Veracruz, tiene una de las principales economías de México, basada en la agricultura y el petróleo, con cerca de 1 millón de hectáreas de tierra cultivable, la mitad de las cuales está en manos privadas. Con respecto a Barcelona, es el destino más popular de España y uno de los principales destinos turísticos del mundo, con cerca de ocho millones de visitantes anuales.

Tabla 19

Matriz Perfil Referencial (MPR) de la Región Piura.

Factores clave de éxito	Peso	Valor	Piura		Veracruz		Sao Paulo		Barcelona	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Productividad agrícola	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64	4	0.64	4
2. Tecnología agrícola	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4
3. Recursos naturales y biodiversidad	0.16	4	0.64	4	0.64	3	0.48	3	0.48	3
4. Industrialización	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4
5. Formalidad laboral	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4
6. Capacidad hotelera	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42	4	0.56	4
7. Atracciones turísticas (playas, reservas naturales y culturales)	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	4	0.56	4
8. Inversión privada	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4
TOTAL	1.00		2.52		3.72		3.56		3.84	

Nota. 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor.

3.8. Conclusiones

El análisis externo o del entorno del presente capítulo muestra que existen oportunidades en los rubros agroindustriales y de turismo, que se alinean a los intereses nacionales por el desarrollo del país y sus regiones, buscando maximizar la productividad y competitividad; dentro de un marco de estabilidad económica y crecimiento sostenido, que convierte al Perú en un destino atractivo para las inversiones. Dentro del sector agroindustrial se identifica con mayor potencial de crecimiento la exportación de uva, mango, y banano orgánico sustentado en la creciente demanda internacional de estos productos y la mayor preferencia de productos orgánicos en el mundo. En sector turismo, se concluye que el país debería explotar la franja costera que posee en el norte ideal para el turismo de sol y playa para atraer una mayor porción de turistas extranjeros requiriéndose inversión en infraestructura y servicios de alto nivel.

Si bien existen en la Región Piura empresas actualmente desarrollando el sector agroexportador conformando *clústers*, su poder de negociación de cara al mercado global se

ve limitado por la volatilidad de los precios internacionales. Para contrarrestar esta condición del mercado, las empresas se ven obligadas a mantener un nivel de productividad competitiva y estar actualizadas en las nuevas tendencias y tecnologías del sector. Estas deberían servir de modelo para impulsar a las nuevas pequeñas y medianas empresas que contribuyan al fortalecimiento de la oferta de la región.

Por otro lado, se hace necesario mitigar las amenazas identificadas que atentan contra el desarrollo económico de la región. Entre las principales se encuentran el alto nivel de informalidad y los fenómenos naturales que afectan directamente la productividad agrícola y el turismo.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo, se desarrolla el análisis interno AMOFHIT, en el cual se evalúan los factores internos de la organización tales como: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones productivas y de servicios; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos y cultura; (f) informática y comunicaciones; y (g) tecnología (D'Alessio, 2016). Para la realización del presente análisis se han utilizado datos recogidos de la Municipalidad Provincial de Piura y sus distritos, del Gobierno Regional de Piura, y de otras fuentes pertinentes. El resultado de este capítulo será la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), donde se presentan las fortalezas y debilidades de la Región Piura.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La administración y la gerencia de la Región Piura se encuentra bajo la responsabilidad del Gobierno Regional de Piura según la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales del año 2002, estos están conformados por personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa; tiene el objetivo principal de conducir y promover el desarrollo regional, a través de políticas públicas concertadas orientadas a mejorar el bienestar de la población de la Región Piura.

A la cabeza del Gobierno Regional se encuentra el presidente regional, quien tiene las siguientes funciones: (a) dirigir y supervisar la marcha del Gobierno Regional y de sus órganos ejecutivos, administrativos y técnicos; (b) proponer y ejecutar el Presupuesto Participativo Regional aprobado por el Consejo Regional; (c) designar y cesar al Gerente General Regional y a los Gerentes Regionales, así como nombrar y cesar a los funcionarios de confianza; (d) dictar Decretos y Resoluciones Regionales; (e) dirigir la ejecución de los planes y programas del Gobierno Regional y velar por su cumplimiento; (f) administrar los

bienes y las rentas del Gobierno Regional; (g) dirigir, supervisar, coordinar y administrar las actividades y servicios públicos a cargo del Gobierno Regional a través de sus Gerentes Regionales; (h) aprobar las normas reglamentarias de organización y funciones de las dependencias administrativas del Gobierno Regional; (i) disponer la publicación mensual y detallada de las estadísticas regionales; (j) suscribir convenios o contratos con la cooperación técnica internacional, con el apoyo del Consejo Nacional de la Descentralización, y de otras entidades públicas y privadas, en el marco de su competencia; (k) celebrar y suscribir, en representación del Gobierno Regional, contratos, convenios y acuerdos relacionados con la ejecución o concesión de obras, proyectos de inversión, prestación de servicios y demás acciones de desarrollo conforme a la Ley de la materia y sólo respecto de aquellos bienes, servicios y/o activos cuya titularidad corresponda al Gobierno Regional; y (l) convocar y presidir las sesiones del Consejo de Coordinación Regional. De esta manera, el presidente regional y los órganos a su cargo tiene la responsabilidad de implementar el Plan Estratégico Aplicativo. En la Figura 25, se presenta el organigrama del Gobierno Regional de Piura.

Los cuatro pilares de la administración que aplica el Gobierno Regional de Piura son: (a) la planificación; (b) organización; (c) dirección; y (d) control. La planificación del gobierno regional está bajo el régimen del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), el cual está administrado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Al 2018, la Región Piura cuenta con los siguientes documentos de gestión: (a) Plan de Desarrollo Regional Concertado: Piura hacia el 2021 (PEDRC); (b) Plan Estratégico Institucional 2018-2020 (PEI); (c) Plan Operativo Institucional 2017 (POI); (d) Plan Estratégico Institucional de Tecnologías de la Información 2017-2019 (PETIC). A pesar de la emisión de los planes no se tiene reporte alguno sobre el grado de implementación o el control de las estrategias propuestas para el desarrollo de la región, y se verifica que el

Manual de Procesos (MAPRO) del portal de transparencia de la Región Piura se encuentra desactualizado hasta el año 2016, lo que demuestra una deficiencia en la gestión pública.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Lo productos agrícolas más producidos en la Región Piura al 2016, medidos en toneladas métricas, fueron: (a) arroz cascara, 589,687 tm; (b) uva, 278,366 tm; mango, 275,272 tm; (d) banano y plátano, 274,342; y (e) limón, 148,105 tm (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c). De estos productos los más exportados en el año 2016 fueron las uvas y los mangos, por un total FOB de 259,707.29 miles de dólares y 162,487.54 miles de dólares respectivamente (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017). La Región Piura se caracteriza por el alto rendimiento (tm/ha) de productos como: (a) vid con 47.9 tm/ha; (b) mango con 20.tn/ha, (c) plátano con 19.2 tm/ha; entre otros. Sin embargo, en ese mismo año las hectáreas cosechadas de uva solo alcanzaron 5,809 ha, mientras que el arroz cascara abarcó 67,373 ha (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c).

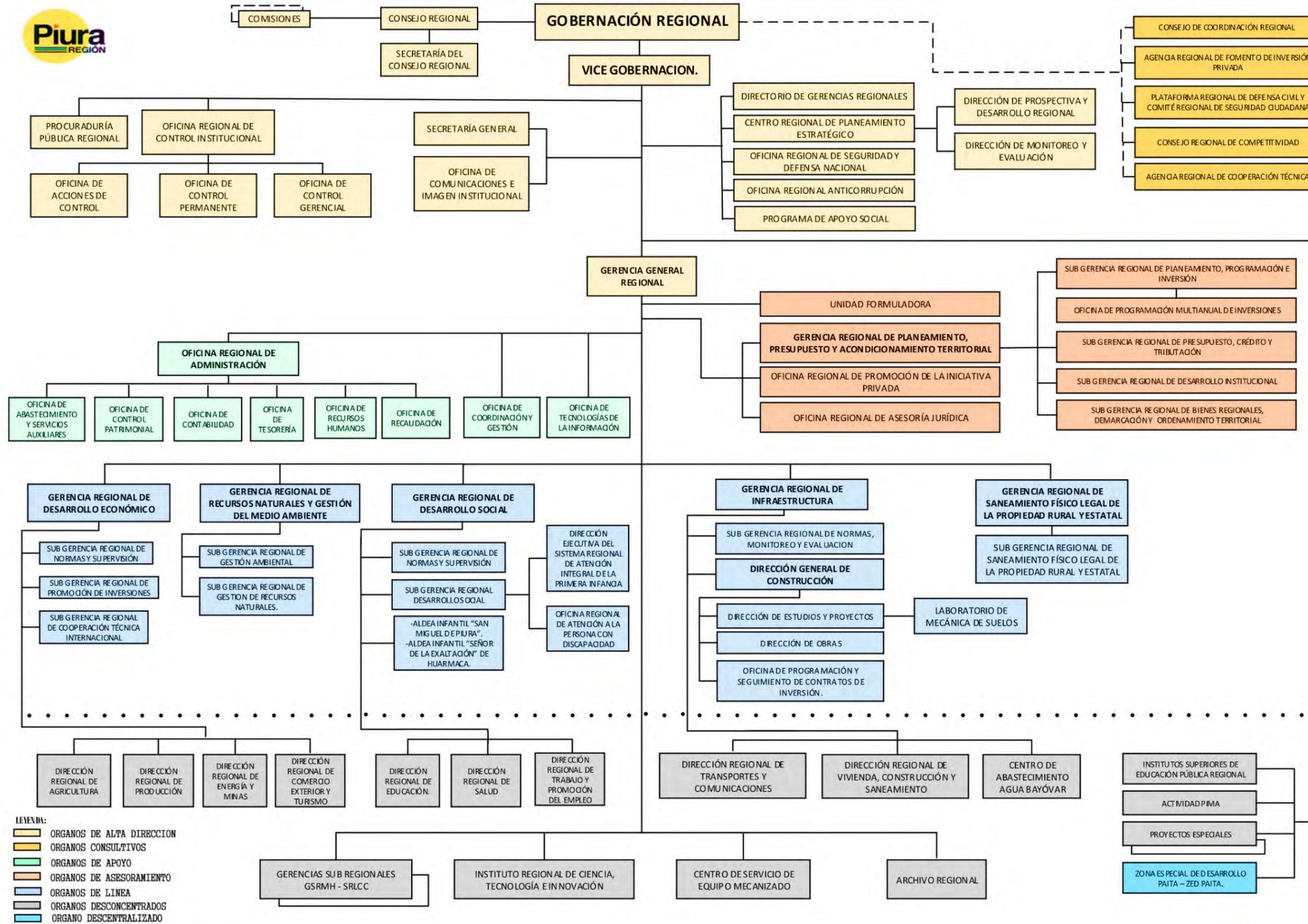
Todos estos productos están afectos a la estacionalidad. La disponibilidad de uvas se da en el periodo de octubre a marzo, mientras que el mango se cosecha desde el mes de diciembre al mes de marzo (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2017).

En Piura, el concepto de cadenas de valor es impulsado desde hace algunos años por instituciones y programas del gobierno, y por la cooperación internacional. Sobre esta última, es importante destacar la labor que la Cooperación Alemana (GIZ), la cooperación suiza (*Swisscontact*) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) han desarrollado, sobre todo, en el sector agrícola, apoyando principalmente a la pequeña agricultura.

Por otro lado, el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR] fomenta la plantación forestal, como un negocio formal y sostenible, que puede involucrar pequeñas, medianas o grandes extensiones de terreno; comunidades nativas y campesinas, y personas naturales o jurídicas con capital o que tengan un vivero o producción de plántones forestales con la finalidad de diversificar la producción, disminuir la tala ilegal de los bosques y contribuir a la mejora de la calidad de miles de familias. Con este propósito, el 2018 los pobladores del caserío Sururán en el distrito de Huarmaca, provincia de Huancabamba, con el apoyo del MINAGRI sembraron 3 mil plántones de pino. Además, se busca implementar un vivero forestal para la producción de 40 mil plántones de especies con fines comerciales, como pino, así como especies nativas como aliso (Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR], 2018). Esto representa una oportunidad para la región, tal como fue indicado por el ministro de economía Carlos Oliva quien mencionó el riesgo para el país de depender solo del sector minero con la volatilidad conocida de los precios de los minerales, y propuso retomar la actividad forestal como alternativa mencionado que Chile cuenta con menos hectáreas que el Perú y exporta 10 veces más madera (Gestión, 2018)

Así, por ejemplo, en los últimos años se ha logrado impulsar la cadena de valor del banano orgánico en el valle del Chira, del cacao centrado en el valle del Alto Piura, del frejol Caupí en Morropón, entre otros. Se espera que, en los próximos años, se vaya consolidando esta forma de organización como una estrategia para buscar mayores niveles de competitividad de los productores y empresarios en general (Gobierno Regional Piura, 2016).

Por el lado del turismo, una riqueza natural y también cultural constituyen las playas de Piura. Estas cubren todo el litoral piurano desde el distrito de Máncora, en el norte, sucediéndose las provincias de Talara, Paita y Sechura hasta colindar con el departamento de Lambayeque. Las zonas explotables de playa son El Ñuro, Los Órganos, Vichayito, Máncora y Cabo Blanco.



APROBADO: ORDENANZA REGIONAL N° 398 -2017/GRP-CR.

Figura 25. Organigrama del Gobierno Regional de Piura.
Tomado del Gobierno Regional de Piura (http://www.regionpiura.gob.pe/images/organigrama_2017.jpg)

En comparación, Puntal Sal que es la playa más emblemática de la Región Tumbes posee complejos hoteleros que atrae al turismo de la región llegando a ingresar una gran porción de turistas por día. Las características climáticas del departamento, además de las corrientes marinas de Humboldt y El Niño, favorecen el turismo interno y turismo receptivo. Para atender la demanda, se ha construido infraestructura hotelera en la mayor parte de la costa piurana, aunque sin mayor planificación y gestión del territorio (Gobierno Regional Piura, 2016). En el 2016, los arribos a la región totalizaron 1,162,616 de personas con un ratio de 1.42 noches para nacionales y 2.18 noches para extranjeros. La Provincia de Talara es el segundo destino dentro de la región con mayor afluencia de arribos y pernотaciones después de Piura. La oferta de alojamiento en el 2016 alcanzó 857 establecimientos, de los cuales 41 fueron catalogados como hoteles, 83 como hostales y 733 como no clasificados. La Provincia de Talara cuenta con seis hoteles, cuatro hostales y 211 no clasificados para atender a los 230,888 visitantes que llegaron a la provincia en el 2016 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La Región Piura es una de las regiones con mayor población del país y dadas sus condiciones de desarrollo productivo, sus características geográficas; así como las acciones del Estado han conformado en el espacio un sistema de infraestructura multimodal de importancia regional y nacional. Además, en su condición de departamento fronterizo, limita con el Ecuador, a través de la provincia de Ayabaca y por la carretera Panamericana se relaciona con los países del área Andina (ubicadas en el Pacífico), y a través del eje IIRSA norte se integra con el Brasil. Cuenta con una red vial de 5,983.34 km de los cuales solo el 23% están asfaltados. Además, existen los puertos de Paita, Talara y Bayóvar, los que cuentan con diferentes propósitos y usos y que se complementan para el adecuado funcionamiento de la región. Los productos agroindustriales de la región son transportados a

través del Puerto de Paita, el cual alcanzó un volumen de carga de 80,000 Tn/mes. La ubicación y ventaja de este puerto es conveniente para realizar una ruta marítima de comercio con China a su puerto en Zhoushan, debido al gran interés de este país en los productos como el limón, lima, mango, filetes de anguila, almejas, lapas, pulpo, entre otros. Finalmente, el acceso aéreo se realiza por los dos aeropuertos que se encuentran en la Provincia de Piura y de Talara (Gobierno Regional Piura, 2016).

Actualmente la región está desarrollando uno de los proyectos más importantes de irrigación e hidro energético para la región y el país, el cual ha venido superando dificultades propias del proyecto y al cierre del año 2017, se tiene una ejecución física acumulada de 12.45% (Region Piura, 2018). El Proyecto Especial de Irrigación e Hidro energético del Alto Piura – PEIHAP, se encuentra ubicado en el valle del Alto Piura parte meridional de la Región Piura y comprende desde la naciente del río Huancabamba en la laguna Shimbe hasta Tambo Grande. Tiene como objetivo principal contribuir a la generación de la producción, productividad y competitividad agraria de las provincias de Huancabamba y Morropón mediante la ejecución e implementación de la infraestructura social, económica y productiva como son: (a) construcción del túnel trasandino y presa tronera sur; (b) construcción de centrales hidroeléctricas; (c) construcción de la infraestructura de riego mayor e implementación del valle nuevo; (d) mejoramiento del sistema de riego del valle tradicional; y (e) construcción de infraestructura menor de riego complementaria. Los principales beneficios que traerá este proyecto a la región son: (a) la ampliación de la frontera agrícola en 19,000 ha y el mejoramiento de 31,000 ha; (b) elevación de la capacidad exportadora de energía eléctrica de la región 850 GW/h/año; y (c) generación de 75 mil puestos de trabajo directos; entre otros (Region Piura , 2018).

Otro megaproyecto en la región es el Proyecto Modernización Refinería Talara - PMRT, que es un desarrollo tecnológico que modificará el esquema actual de producción de

la refinera Talara incluyendo nuevos procesos de refinación, servicios auxiliares y facilidades relacionadas; con una inversión para su ejecución de 4,999 millones de dólares. Los principales beneficios serán: (a) proveer combustibles de calidad en todo el territorio nacional; (b) precio justo y adecuado para el consumidor final; (c) generación de puestos de trabajos directos e indirectos; (d) aporte de tributos e impuestos para el Estado Peruano; y (e) ayudará a reducir la frecuencia de las enfermedades respiratorias, mejorando la calidad del aire (Petroperú, 2018). El proyecto buscará modernizar y ampliar la infraestructura de la refinera Talara para así producir Diesel 2 y gasolinas con un contenido máximo de 50ppm de azufre, asimismo procesar crudos pesados y reducir la producción de residuales. Entre otros objetivos se encuentra reducir los costos de procesamiento y producción de otros productos de valor agregado (Business News Americas, 2018).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La ejecución presupuestaria del Gobierno Regional de Piura a nivel de devengado al 31 de diciembre del 2017 significó 77.01% de avance financiero con respecto al Presupuesto Institucional Modificado (PIM) total a esa fecha y de 127.17% con respecto al Presupuesto Institucional de Apertura total del año 2017. Como se observa en la Tabla 20, por Fuente de Financiamiento, se muestra la ejecución devengada destacando por su mayor ejecución los Recursos Ordinarios con 93.04% de avance financiero con respecto a su Presupuesto Institucional Modificado al finalizar el año. Le siguen en ese orden Recursos Determinados (75.92%), Recursos Directamente Recaudados (69.79%) y Donaciones y Transferencias (67.55%) (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018).

Es importante mencionar la distribución del Presupuesto Institucional Modificado en el año 2017 por sectores, el cual se muestra en la Figura 26, el mismo que se destinó en mayor medida al sector Educación con 41%, seguido del sector Salud con 22% y el sector Agropecuario con 18%.

Tabla 20

*Ejecución del Presupuesto por Fuente de Financiamiento del Gobierno Regional de Piura
2017. (expresado en soles y porcentaje)*

Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura	Presupuesto Institucional Modificado	Participación	Ejecución Total	Avance %
1. Recursos ordinarios	1,215,219,725	1,646,948,586	71.50%	1,532,258,623	93.04
2. Recursos directamente recaudados	40,651,576	54,518,865	2.37%	38,049,817	69.79
3. Recursos por operaciones oficiales de crédito	62,277,106	394,504,971	17.13%	54,208,999	13.74
4. Donaciones y transferencias	-	98,050,738	4.26%	66,229,354	67.55
5. Recursos determinados	76,692,005	109,432,952	4.75%	83,077,492	75.92
TOTAL	1,394,840,412	2,303,456,112	100.00%	1,773,824,287	77.01

Nota. Adaptado de “Transparencia Económica”, por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017.

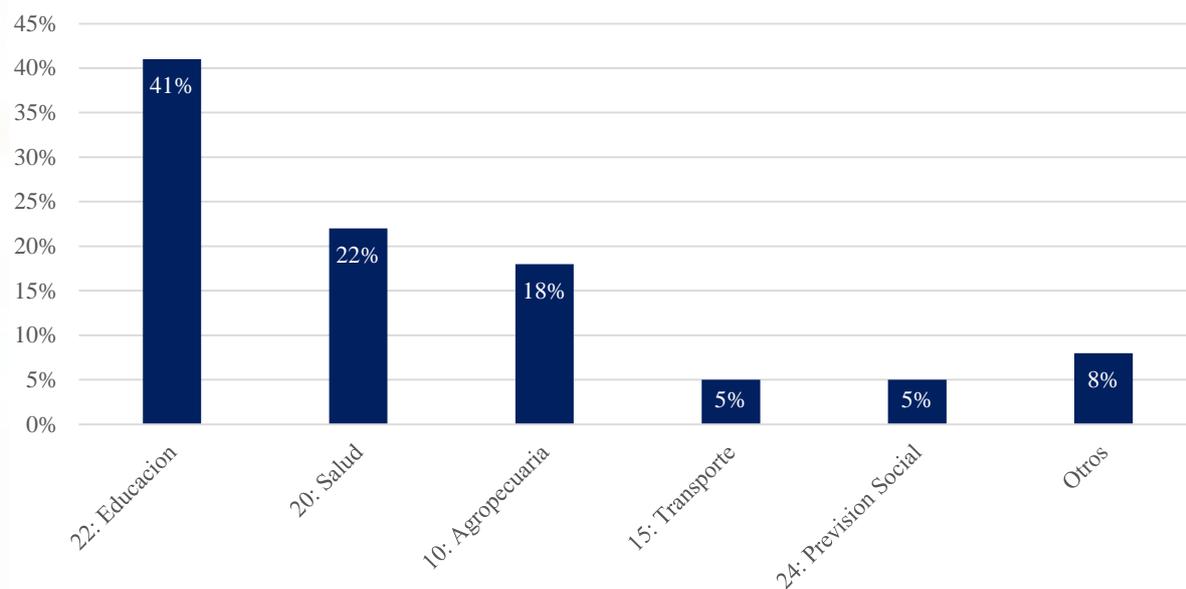


Figura 26. Distribución del Presupuesto Institucional Modificado por Sectores Económicos. Tomado de “Transparencia Económica” por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Asimismo, cabe resaltar que, en el Sector Agropecuario, entre las unidades ejecutoras que destacaron por su mayor Presupuesto Institucional Modificado en el año 2017 tenemos a: Sede Central de la Región Piura (43%), el Proyecto Especial de Irrigación e Hidro energético de Alto Piura (35%) y el Proyecto Especial Chira Piura (18%) (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018).

En cuanto a la ejecución devengada de los principales sectores, el Sector Turismo sobresale con 99.2% de avance financiero con respecto a su Presupuesto Institucional Modificado al finalizar el año. Le siguen el sector Comercio (97.4%), Educación (96.9%), Industria (93.9%) y finalizando con el sector Agropecuario (21.7%). Los demás sectores se visualizan en la tabla 21.

En comparación con el nivel de ejecución de las regiones aledañas a Piura, la región muestra un bajo nivel de ejecución presupuesto puesto que el Gobierno Regional de Tumbes ejecutó el 92.40% del presupuesto total otorgado (Gobierno Regional de Tumbes, 2018), y por su lado, el Gobierno Regional de Lambayeque ejecutó el 88.50% (Gobierno Regional de Lambayeque, 2018). Asimismo, el Gobierno Nacional ejecutó 85.60% del presupuesto destinado.

Tabla 21 *Ejecución del Gasto por Sectores.*
Ejecución del Gasto por Sectores.
(Expresado en soles y porcentaje)

Función	PIA	PIM	Devengado	Avance %
09: Turismo	412,679	646,580	641,306	99.2
08: Comercio	704,388	797,502	776,568	97.4
22: Educación	715,914,397	940,999,712	911,485,769	96.9
14: Industria	337,843	436,218	409,537	93.9
11: Pesca	3,603,790	4,973,637	4,357,529	87.6
13: Minería	492,646	1,037,371	651,767	62.8
10: Agropecuaria	90,259,724	418,398,157	90,962,563	21.7
TOTAL	1,394,840,412	2,303,456,112	1,773,824,287	77.0

Nota. Adaptado de “Transparencia Económica”, por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017.

Respecto a los ingresos, el principal ingreso proviene del endeudamiento con 51.35% del presupuesto total, así como las donaciones y transferencias con 27.02%. Sobre el nivel de recaudación de dichos componentes, el endeudamiento alcanzó el 99.49% de la recaudación

pronosticada, mientras que las donaciones y transferencias superaron lo pronosticado, logrando recaudar más, hasta llegar al 100.61%. En la Tabla 22 se visualiza los demás componentes del ingreso, su nivel de participación y nivel de recaudación.

En cuanto a los gastos, de lo pronosticado en gastos, 2,303,456,112.00 soles, se ejecutó finalmente 1,773,824,287.16 soles, representando el 77.01% del presupuesto total. Se otorgó principalmente gastos para el personal y obligaciones sociales (43.71%) con una ejecución del 99.89%; y adquisición de activos no financieros (31.92%) con una ejecución de 36.40%. En la Tabla 23 se visualiza los demás componentes del gasto, su nivel de participación y ejecución presupuestal.

Tabla 22 *Ingresos y Recaudación del Gobierno Regional de Piura 2017.*
(expresado en soles y porcentaje)

Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura	Presupuesto Institucional Modificado	Participación %	Recaudación Total	Avance %
1. Impuestos y contribuciones obligatorias	500,000	500,000	0.08	-	-
2. Contribuciones sociales	-	-	-	-	-
3. Venta de bienes y servicios y derechos administrativos	36,492,508	43,218,213	6.58	31,666,144	73.27
4. Donaciones y transferencias	76,692,005	177,406,346	27.02	178,481,312	100.61
5. Otros ingresos	3,520,296	5,416,357	0.83	16,086,902	297.01
6. Venta de activos no financieros	138,772	138,772	0.02	442,120	318.59
7. Venta de activos financieros	-	-	-	-	-
8. Endeudamiento	62,277,106	337,088,255	51.3	335,385,914	99.49
9. Saldos de balance	-	92,739,583	14.13%	117,829,846	127.05
TOTAL	179,620,687	656,507,526	100.00	679,892,241	169.34

Nota. Adaptado de “Transparencia Económica”, por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017.

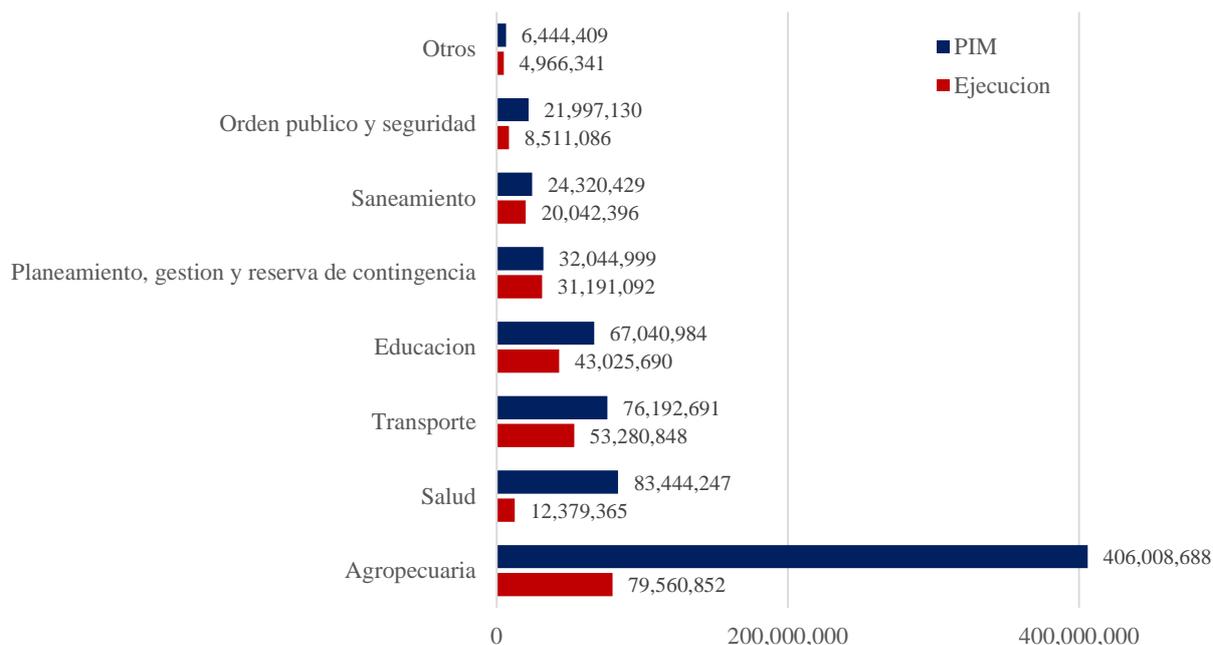


Figura 27. Ejecución de la Inversión Total por Sectores Económicos en Piura, 2017.
Tomado de “Transparencia Económica” por el Ministerio de Economía y Finanzas

Tabla 23 *Gastos del Gobierno Regional de Piura 2017*

Gastos del Gobierno Regional de Piura 2017.

(expresado en soles y porcentaje)

Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura	Presupuesto Institucional Modificado	Participación %	Ejecución Total	Avance %
0. Reserva de contingencia	-	-	-	-	-
1. Personal y obligaciones sociales	850,699,292	1,006,743,855	43.71	1,005,648,662	99.89
2. Pensiones y otras prestaciones sociales	119,563,634	128,407,003	5.57	128,190,808	99.83
3. Bienes y servicios	187,993,267	375,929,061	16.32%	316,070,542	84.08
4. Donaciones y transferencias	-	795,370	0.03	795,370	100.00
5. Otros gastos	5,975,558	44,443,650	1.93	43,704,874	98.34
6. Adquisición de activos no financieros	207,601,060	735,283,389	31.92	267,679,343	36.40
7. Adquisición de activos financieros	-	-	-	-	-
8. Servicio de la deuda publica	23,007,601	11,853,784	0.51	11,734,685	99.00
TOTAL:	1,394,840,412	2,303,456,112	100.00	1,773,824,287	77.01

Nota. Adaptado de “Transparencia Económica”, por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017.

Respecto a la Ejecución de la Inversión Total, se destinó un alto presupuesto para las inversiones en el sector Agropecuario, sin embargo, se obtuvo un muy bajo nivel de ejecución de dichas inversiones, ascendiendo a 19.60% del total al finalizar el año 2017. Sin embargo, el sector Transportes, al cual se le destino niveles medios de inversión, tuvo un alto nivel de ejecución, llegando a 64.19%. En la Figura 27, se observa la distribución del presupuesto de inversión para los demás sectores, así como su nivel de ejecución.

Tabla 24

Numero de Servidores Civiles según Departamento (2014).

(Expresado en personas)

Departamento	N.º de servidores	Población	N.º de servidores por cada 100 habitantes
Moquegua	17,929	178,089	10
Madre de Dios	9,877	134,105	7
Tumbes	17,220	234,637	7
Tacna	21,409	337,585	6
Loreto	59,976	1,028,968	6
Ucayali	28,466	489,669	6
Cusco	74,456	1,308,804	6
Apurímac	24,455	456,648	5
Áncash	57,088	1,142,411	5
Cajamarca	75,656	1,520,114	5
Ica	38,242	779,370	5
Puno	67,274	1,402,494	5
Arequipa	60,913	1,272,581	5
Callao	46,789	996,453	5
San Martín	37,928	829,518	5
Amazonas	19,251	421,122	5
Ayacucho	30,587	681,148	4
Lima	427,178	9,689,019	4
Huánuco	37,162	854,234	4
Junín	55,804	1,341,063	4
Pasco	12,450	300,963	4
Huancavelica	19,119	490,582	4
La Libertad	70,022	1,836,958	4
Lambayeque	46,705	1,250,348	4
Piura	48,978	1,829,496	3
Total	1,404,934	30,806,380	5

Nota. Tomado de “Estadísticas / Datos Abiertos”, por Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR), 2014.

4.1.5. Recursos humanos (H)

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcional el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos (D'Alessio, 2016).

Para el análisis de este factor, se dividirá en dos la información. Se profundizará y analizará los recursos humanos del gobierno regional, así como los principales indicadores educativos y laborales de la población en la región. El Gobierno Regional de Piura cuenta con funcionarios públicos que se encuentran bajo el régimen de la Ley N° 30057 de Servicio Civil, ley que rige bajo la administración de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR), el cual busca una mejor administración del recurso humano en el sector público. Según SERVIR, Piura es la región con la que menor número de servidores públicos cuenta por cada 100 habitantes, llegando a 3 (Autoridad Nacional de Servicio Civil, 2016). En la Tabla 24 se observa la distribución de servidores públicos por departamentos.

Tabla 25 *Costo de la planilla pública según tipo y nivel de gobierno (2013 – 2014).*

Costo de la planilla pública según tipo y nivel de gobierno (2013 – 2014).

(Expresado en millones de soles)

Genérica/Nivel de gobierno	2013	2014
Gen.5-21: Personal y obligaciones sociales	27,837	32,579
Gobierno Nacional	15,899	18,748
Gobierno Regional	9,791	11,524
Gobierno Local	2,148	2,307
Sub-Gen. Contrato administrativo de servicios - CAS	5,082	5,911
Gobierno Nacional	2,865	3,487
Gobierno Regional	1,020	1,171
Gobierno Local	1,197	1,252
Total por Nivel de Gobierno	32,919	38,489
Gobierno Nacional	18,763	22,235
Gobierno Regional	10,811	12,696
Gobierno Local	3,345	3,559

Nota. Tomado de “Estadísticas / Datos Abiertos”, por Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR), 2014.

Asimismo, el costo laboral que incurre los funcionarios públicos en el Gobierno Regional es importante. En dicha entidad, el promedio del costo público de la planilla anual asciende a 12,696 millones de soles, de los cuales 11,524 millones de soles representan gastos al personal y sus obligaciones sociales y 1,171 millones de soles al personal con contrato administrativo de servicio (CAS), tal como se observa en la Tabla 25.

Según el INEI (2017), la Región Piura cuenta con 8 municipalidades provinciales y 57 municipalidades distritales. El Personal Ocupado, quien es el funcionario público que pertenece a la población económicamente activa ocupada, alcanzó, en el año 2015, la suma de 11,620, de los cuales 67.10% son representados por hombres y 32.90% por mujeres. Sobre la condición laboral en las gestiones municipales, el 16.90% son personal nombrado, mientras que el 83.10% es personal contratado, asimismo, solo el 8.70% tiene el cargo de funcionario o directivo y 47.30% el cargo de empleado. En la Tabla 26 se observa la evolución de los funcionarios públicos en cuanto a cantidad, condición laboral y categoría de ocupación, en las municipalidades de la Región Piura.

Cabe precisar la importancia del servicio civil para el Perú, puesto que se debe mejorar la atención hacia el ciudadano y para ello los servidores públicos deben estar bien preparados. Se busca construir un estado más eficiente y eficaz para todos y que los servidores civiles puedan acceder a una verdadera carrera profesional en el servicio público. El Gobierno Regional de Piura fue la primera región del país en empezar con el proceso de transito al servicio civil. Las principales acciones desarrolladas y los principales resultados alcanzados: reuniones de capacitación y sensibilización, con la participación total de funciones del gobierno regional; mapeo de puestos, donde se diagnosticó los puestos de los regímenes laborales del gobierno regional; mapeo de procesos, donde se pudo identificar los procesos que ejecuta la institución para identificar los bienes o servicios que se brinda a los ciudadanos; y el plan de mejora (ProGobernabilidad, 2016).

Tabla 26

*Principales Indicadores de Estadísticas Municipales en la Región Piura, 2009 – 2015.**(Expresado en número y porcentaje)*

Indicadores de Estadísticas Municipales	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total Municipalidades	64	64	64	64	64	65	7,6
Provincial	8	8	8	8	8	8	4,5
Distrital	56	56	56	56	56	57	10,7
Personal Ocupado	8,110	8,887	8,235	9,579	10,319	11,338	11,620
Hombre (%)	68,0	66,6	66,7	70,2	71,5	71,8	67,1
Mujer (%)	32,0	33,4	33,3	29,8	28,5	28,2	32,9
Por condición laboral (%)							
Nombrado	30,7	30,8	31,9	24,0	21,7	18,2	16,9
Contratado	69,3	69,2	68,1	76,0	78,3	81,8	83,1
Por categoría de ocupación (%)							
Funcionario y/o directivo	7,9	7,1	7,0	8,1	8,7	8,0	8,7
Empleado	61,7	56,8	56,7	54,8	47,1	50,2	47,3
Obrero	22,7	22,8	22,4	21,5	24,6	22,6	22,8
Personal de vigilancia	7,8	13,3	14,0	15,6	19,6	19,3	21,2

Nota. Nota. Tomado de "Peru: Principales Indicadores Departamentales 2009 – 2016" por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

En lo que respecta a los indicadores educativos de la población de la Región Piura, la tasa de analfabetismo, que es definida como las personas que no saben ni leer ni escribir, se ha reducido de 8.90% a 7.60% entre los años 2009 y 2015. Respecto a la matrícula, los índices de asistencia escolar, que significa la presencia permanente del alumno en el centro educativo, en educación inicial aumentaron de 65.60% a 71.20% y en educación secundaria de 71.10% a 81.90% en los mismos años. Sin embargo, disminuyó en la inscripción a educación primaria de 95.30% a 92.40%. En el año 2015, el nivel de educación alcanzado en población de 15 años a más fue de: Sin nivel / inicial de 5.30%, primaria con 31.60%, secundaria con 42.00%, superior no universitario con 12.10% y superior universitario con

9.00%. Lo que hace notar que una pequeña parte de la población en Piura tienen educación universitaria. En la Tabla 27 se observa la evolución de los principales indicadores de educación en la Región Piura, entre el periodo 2009 y 2015.

Tabla 27

Indicadores de Educación, 2009 – 2015.

(Expresado en porcentaje)

Indicadores de Educación	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tasa de Alfabetismo	8,9	9,4	7,9	7,5	7,9	7,7	7,6
Hombre	5,2	5,5	5,0	5,3	5,3	4,9	4,5
Mujer	12,8	13,3	10,8	9,7	10,4	10,6	10,7
Tasa neta de asistencia escolar por nivel educativo							
Inicial (Porcentaje del total de población de 3 a 5 años de edad)	65,6	65,7	69,4	64,3	71,1	75,7	71,2
Primaria (Porcentaje del total de población de 6 a 11 años de edad)	95,3	91,4	91,6	93,0	93,0	90,7	92,4
Secundaria (Porcentaje del total de población de 12 a 16 años de edad)	71,1	72,9	82,0	79,3	76,9	79,8	81,9
Nivel educativo alcanzado	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Sin nivel / Inicial	7,1	7,0	5,7	5,8	6,1	5,7	5,3
Primaria	29,2	31,8	29,4	29,7	30,3	29,6	31,6
Secundaria	41,1	39,2	41,4	41,2	40,3	41,6	42,0
Superior No Universitaria	13,0	13,7	13,6	13,1	14,0	13,1	12,1
Superior Universitaria	9,5	8,3	9,9	10,2	9,3	10,0	9,0

Nota. Tomado de “Perú: Principales Indicadores Departamentales 2009 – 2016” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Asimismo, un factor muy relevante a considerar la demanda de trabajo y la oferta educativa en la Región Piura, que no va acorde con las necesidades de la demanda laboral.

Para ello, conocer cuáles son los sectores productivos que demandan más personal por nivel de calificación educativa, ocupaciones y cargo es importante para detectar la fuerza laboral en la región y cuál debe ser la preparación que debe formarse en la población para atender dicha oferta laboral. En base a la Encuesta de Demanda Ocupacional de la Región Piura año 2016 (Ministerio de Trabajo, 2016), se ha detectado cuales son los sectores donde el valor agregado bruto es más elevado, con el fin de conocer el nivel de productividad como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 28

Valor Agregado Bruto, según Actividad Económica (2015).

(Expresado en miles de soles y porcentaje)

Actividades Económicas	VAB	%	Variación % (2015/2014)
Valor Agregado Bruto	18,706,750	100.00%	0.9
Extractiva (Agricultura, Pesca y Minería)	4,212,392	22.52%	-9.0
Manufactura	2,796,302	14.95%	0.1
Construcción	1,497,112	8.00%	9.4
Comercio	2,639,272	14.11%	3.3
Servicios	7,561,672	40.42%	5.2

Nota. Tomado de “Demanda de Ocupaciones en la Región Piura al 2017 – Encuesta de Demanda Ocupacional (EDO)” por Dirección General de Promoción del Empleo del Ministerio de Trabajo.

Según resultados de la encuesta, las empresas del sector formal privado de la región que contratarían adicionalmente personal provienen principalmente de sectores de agricultura (6,429), industria (1,204) y construcción (504) como se muestra en la Figura 28. Las ocupaciones más requeridas por los sectores económicos anteriormente mencionados son: peones agropecuarios (6,407) y peones de la industria manufacturera (331).

Por otro lado, según la ocupación, del personal que se espera contratar (9,386 trabajadores), la mayor parte serían ocupaciones como obreros (8,095) y trabajadores de los servicios personales (411). El sector económico que mejor remuneraría a sus trabajadores

adicionales sería el de la construcción con 1,823 soles en promedio al mes, seguir por el sector servicios prestados a empresas con 1,444 soles. El sector agricultura junto con pesca se pagaría las remuneraciones más bajas a nivel de los demás sectores con 983 y 861 soles respectivamente.

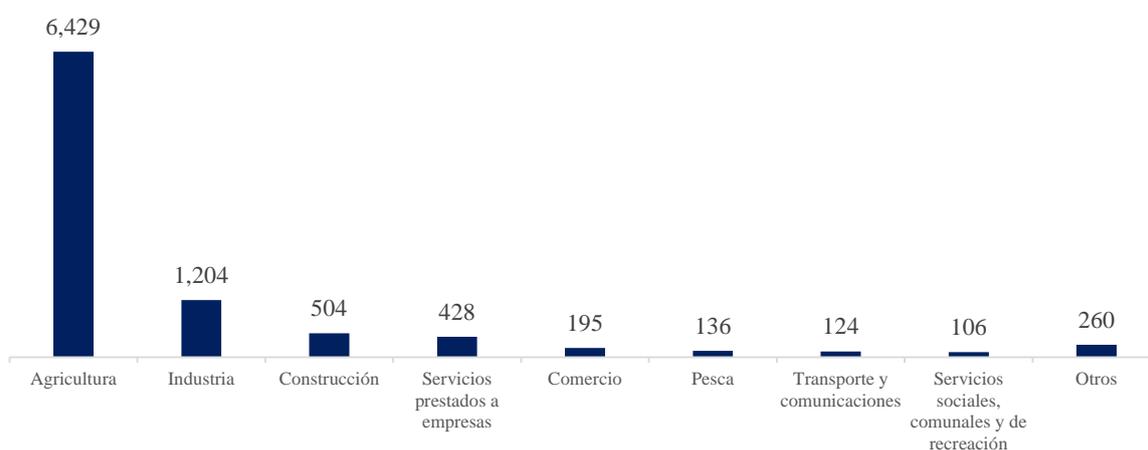


Figura 28. Personal a Contratar por Sectores Económicos 2017.

Tomado de “Demanda de Ocupaciones en la Región Pira al 2017 – Encuesta de Demanda Ocupacional (EDO)” por Dirección General de Promoción del Empleo del Ministerio de Trabajo.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte TI/TC en: la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas del marketing, la asignación de recursos financieros, y en la integración con los clientes y proveedores, entre otros (D'Alessio, 2016). Según el Plan Estratégico Institucional de Tecnologías de la Información 2017 – 2019 del Gobierno Regional de Piura, la Oficina de Tecnología de la Información ha plasmado la siguiente visión: “Tener una infraestructura tecnológica de calidad, con un equipo profesional calificado, brindando un servicio oportuno, eficiente y eficaz siendo reconocidos en la gestión pública por nuestra innovación, soluciones, productos y servicios como una herramienta que contribuye al desarrollo regional” (Gobierno Regional de Piura, 2016).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El Gobierno Regional de Piura como algunas municipalidades vienen implementando el fondo concursable PROCOMPITE, que permite cofinanciar propuestas productivas presentadas por pequeños productores de manera organizada con la finalidad de mejorar su competitividad a través de la adaptación, mejora o transferencia de tecnología. Por su parte, el Plan Estratégico de Desarrollo Regional vigente contempla entre una de sus actividades la construcción y funcionamiento de un parque científico y tecnológico con la finalidad de propiciar la creación y desarrollo de nuevas empresas en base a una infraestructura de innovación tecnológica (Gobierno Regional Piura, 2016).

En cuanto a la conectividad tecnológica, tenemos que entre el 2011 y el 2014 el porcentaje de personas mayores de seis años que hacen uso de Internet se ha incrementado de 26 a 30.9%, con un 11% de las familias que actualmente tienen acceso a Internet. Para los próximos años se cuenta con un proyecto de fibra óptica de Internet de alta capacidad que comprende a 59 capitales de distrito y a 351 centros poblados. Esto permitirá las bases para el desarrollo de empresas basadas en TIC (Gobierno Regional Piura, 2016).

Si nos dirigimos al ámbito industrial, en contextos como el actual, donde los precios internacionales han decrecido considerablemente, es posible apreciar algunas de las grandes limitaciones del primario-exportador que predomina en la Región Piura. Las economías de carácter primario-exportador suelen estar poco articuladas a su entorno y no promueven la inserción a las grandes cadenas de valor regional o mundial. Este modelo tampoco propicia la articulación intersectorial pues compra casi todos sus insumos en el exterior o a los grandes importadores, considerando que la industria en nuestro país no tiene la oferta de productos de alta tecnología que requieren las grandes empresas. Además, la industria se encuentra muy centralizada en Lima y Callao, las cuales concentran más del 52% del total de las empresas del país (Gobierno Regional Piura, 2016).

Tabla 29

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Región Piura.

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Posicionamiento, alto rendimiento por hectárea y condiciones favorables para la producción y exportación de uva.	0.06	4	0.24
2. Posicionamiento, alto rendimiento por hectárea y condiciones favorables para la producción y exportación de mango.	0.06	4	0.24
3. Posicionamiento, alto rendimiento por hectárea y condiciones favorables para la producción y exportación de banano orgánico.	0.06	4	0.24
4. Capacidad de producción de arroz (segunda región productora del país).	0.05	4	0.20
5. Disponibilidad de recurso hídrico a través de infraestructura de riego de las dos represas principales Poechos y San Lorenzo.	0.05	4	0.20
6. Disponibilidad de tierras para la actividad agroindustrial con capacidad de ampliación.	0.06	4	0.24
7. Capacidad de reforestación y comercialización de madera.	0.04	3	0.12
8. Franja costera con potencial turísticos de sol y playa y clima adecuado.	0.06	4	0.24
9. Infraestructura portuaria que permite el comercio exterior (Puertos de Paita, Talara y Bayóvar) y aeropuerto.	0.06	4	0.24
10. Recurso de población joven y con expectativa de crecimiento.	0.03	3	0.09
Sub Total	0.53		2.05
Debilidades			
1. Deficiencia en la capacidad de gestión de los recursos financieros, humanos y físicos; del Gobierno Regional.	0.06	1	0.06
2. Bajo acceso a servicios básicos e inseguridad ciudadana.	0.05	1	0.05
3. Disponibilidad de información, acceso a internet, telefonía fija y banda ancha.	0.03	2	0.06
4. Bajo nivel educativo en primaria, secundaria, profesional y técnico.	0.05	2	0.10
5. Informalidad laboral en los sectores agroindustrial y turismo.	0.06	1	0.06
6. Falta de planes de prevención y acción ante fenómenos naturales.	0.05	2	0.10
7. Escasa infraestructura hotelera y servicios turísticos.	0.06	1	0.06
8. Deficiente infraestructura vial que condiciona el crecimiento en el comercio y turismo.	0.05	2	0.10
9. Limitado fomento de atractivos turístico.	0.06	2	0.12
Sub Total	0.47		0.71
TOTAL	1.00		2.76

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

En cuanto a los proyectos de inversión de tecnología de la Región Piura promovidos por el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate

Perú) del Ministerio de la Producción, en los últimos diez años, de los 260 proyectos ejecutados en la Macro Región Norte con el cofinanciamiento de Innóvate Perú más de 100 trabajos se han puesto en marcha en Piura, permitiendo así fortalecer el ecosistema de innovación en la zona. En este periodo, el Programa destinó más de 19 millones de soles para cofinanciar proyectos en la región norteña que atienden principalmente a los sectores agropecuario, cuero y calzado, pesca y acuicultura, industrias alimentarias, TIC. Esto ha beneficiado a más de 500 entidades de la zona. (Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innóvate Perú), 2017)

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz Evaluación de los Factores Internos (MEFI) se presenta, más adelante, en la Tabla 29. Cada peso asignado a los factores equivale a la importancia relativa de los mismos con el fin de que la región logre un desarrollo económico y social, que sea sostenible en el largo plazo. Por otro lado, los valores representan la calificación otorgada al desempeño de la Región Piura. El puntaje final obtenido es de 2.76, por encima del promedio de 2.50; lo cual implica que la organización tiene una posición interna ligeramente fuerte.

4.3. Conclusiones

El diagnóstico interno realizado a la Región Piura efectuado a través de la herramienta de análisis AMOFHIT muestra que la región cuenta con un grupo de fortalezas que de seguir potenciándolas se alcanzaría el desarrollo económico y social que se requiere. Entre estas se resaltan la variedad de productos agroexportables con demanda mundial, el sustento de tierras de cultivo y agua de riego para esta actividad. Además, la región cuenta con el proyecto de gran envergadura Alto Piura, que de concretarse incrementaría las hectáreas cultivables y potenciaría la oferta exportadora. De igual manera, el sector turismo presenta un gran potencial en la oferta de sol y playa gracias al atractivo de la franja costera que debe ser mejorado ya que se tiene una escasa infraestructura hotelera y servicios turísticos.

Los proyectos de la región que generarían beneficios no han sido ejecutados totalmente debido al bajo nivel en gestión administrativa del Gobierno Regional.

Finalmente, los sectores agroindustriales y de turismo y en general la región suelen ser afectados por fenómenos climáticos adversos como el Fenómeno El Niño, reduciendo la productividad y afectando el bienestar de su población. Frente a estos males, no existe una gestión adecuada de prevención.



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

En este capítulo se presentan los intereses de la organización, a lo cual le sigue una descripción del potencial que se ha identificado que tiene la Región Piura. Posteriormente, se detallan los principios cardinales, para pasar a presentar la Matriz de Intereses Organizacionales. Se cierra el capítulo mostrando los objetivos de largo plazo.

5.1. Intereses de la Región Piura

“Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente (D'Alessio, 2016)”. Según el Plan Estratégico Institucional del Gobierno Regional se han establecido nueve objetivos estratégicos institucionales para el periodo 2018 -2020: (a) Promover el desarrollo social e igualdad de oportunidades; (b) promover el acceso a los servicios básicos; (c) mejorar los servicios de salud; (d) mejorar los servicios de educación; (e) mejorar la competitividad de los agentes económicos; (f) promover la gestión sostenible de los recursos naturales; (g) reducir la vulnerabilidad ante el riesgo de desastres en un contexto de cambio climático de la población y territorio; (h) contribuir a la reducción de la inseguridad ciudadana; y (i) mejorar la gestión institucional (Gobierno Regional de Piura, 2018).

En base a esto y considerando la visión que se definió en el Capítulo II se define, a continuación, los intereses supremos para la Región Piura.

Desarrollo económico. Se busca lograr el bienestar de la población a través de la reducción de los niveles de pobreza, informalidad y desempleo, incrementando el PBI de la región mediante la promoción de sectores clave como el sector agroindustrial y de turismo.

Mejorar las condiciones de vida de la población. Satisfacer sus necesidades básicas, como el abastecimiento de agua potable y las conexiones a los servicios de desagüe. Esto tiene que ir acompañado de educación primaria y secundaria de alta calidad, así como de servicios de salud.

Sostenibilidad. El desarrollo económico y social debe ser en el largo plazo, por lo que tienen que protegerse los recursos naturales, haciendo un uso adecuado de ellos.

Posicionamiento. Posicionar a la Región Piura como destino turístico de sol y playa, estableciéndola como marca turística en mercados prioritarios y potenciales, a nivel nacional e internacional, así como, el principal productor agroexportador del país.

Incremento de exportaciones. Se busca aumentar el volumen de exportaciones de productos tradicionales y no tradicionales, como principal motor de desarrollo económico de la región.

5.2. Potencial de la Región Piura

En esta sección se analiza internamente la Región Piura para identificar en que es fuerte y en que es débil, y para esto se profundiza en los siete dominios del potencial: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico-científico; (e) histórico-psicológico-sociológico; (f) organizacional-administrativo; y (g) militar (seguridad) (D' Alessio, 2016).

Demográfico. De acuerdo con la información estadística demográfica del Ministerio de Salud, en el año 2017, la población de la Región Piura fue 1'856,809 habitantes, que representó el 5.94% del total nacional, teniendo una densidad poblacional de 51.73 hab/km². La población menor a 15 años representa el 29.90% del total y la mayor de 64 años es 6.10%, con una tasa bruta de natalidad de 22.3 por cada 1,000 habitantes y una tasa bruta de mortalidad de 5.3 por cada 1,000 habitantes. Con ello se demuestra que la población en la región se encuentra en aumento en los últimos años y existe un recurso humano apto para trabajar (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c).

Sin embargo, el porcentaje de analfabetismo representó el 7.60% para el año 2018. En adición, cabe resaltar que el 99.50% de la población entre 6 a 11 años de edad asisten al colegio, mientras que la población entre 12 a 16 años baja al 94.80%, lo que resulta al 2018

en 9.4 promedio de años de estudio alcanzado para la población de 15 años a más, por lo que se infiere que parte de la población no completan sus estudios. Con respecto a la formación técnica, se identificaron 2.19 centros de formación tecnológica por cada 100,000 habitantes, alcanzando 41 centros en toda la región ubicando la región en el puesto 22 del INCORE 2018, muy por debajo de las regiones que lideran esta categoría con más de 4.50 centros de formación por cada 100,000 habitantes (CENTRUM PUCP, 2018).

Al año 2016, la Población Económicamente Activa alcanzó un total de 923,200 personas, de los cuales, la PEA Ocupada representó 894,600 personas. Por otro lado, existe un indicador que muestra que el empleo informal se concentra en empresas de 1 a 10 trabajadores (88,6%) y en empresas de 11 a 50 trabajadores (54,3%) (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018). La Región Piura muestra una alta tasa de informalidad empresarial.

El ingreso per cápita mensual por habitante en la Región Piura fue de 779 soles en el año 2017 (CEPLAR, 2017)., muy cercano a la línea de pobreza extrema es 732 soles en base a la canasta básica de alimentos para una familia de cuatro personas. Actualmente, el ingreso promedio de la población de la Región Piura no supera la línea de pobreza monetaria establecida en 1,352 soles en base a la canasta alimentaria y no alimentario para una familia de cuatro personas (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018), por lo que en una familia todos los miembros deben aportar al ingreso familiar, inclusive los menores de edad que se ven obligados a abandonar sus estudios para trabajar.

Geográfico. De acuerdo con el CEPLAR (2017), la Región Piura es un espacio geopolítico, social, cultural y económico integrado por regiones naturales de costa, sierra y ceja de selva. Tiene una superficie de 35,892.49 Km² y está ubicada en la parte noroccidental del país, entre la latitud sur 4°01'50" y 6°22'10" y la longitud oeste 79°13'15" y 81°19'35", representando el 3.1% del territorio nacional peruano. Limita al norte con Tumbes y Ecuador,

por el este con Ecuador y Cajamarca, por el sur con Lambayeque y por el oeste con el Océano Pacífico. Políticamente la Región Piura está constituida por ocho provincias: (a) Sechura; (b) Piura; (c) Paita; (d) Talara; (e) Sullana; (f) Ayabaca; (g) Morropón; y (h) Huancabamba. Además, cuenta con 64 distritos y 2,632 centros poblados. (Mincetur, 2004).

Piura posee un clima tropical y seco, con una temperatura promedio anual de 24°C, que en el verano supera los 35°C, pudiendo llegar hasta 40°C cuando se presenta el Fenómeno El Niño extraordinario. La época de lluvias es entre enero y marzo. En las zonas andinas, el clima presenta noches frías y mañanas templadas (Mincetur, 2004). Si bien en la región las condiciones climáticas son favorables durante el año, estos fenómenos recurrentes como Fenómeno El Niño y las consecuencias negativas del calentamiento global pueden convertir estas condiciones climáticas benignas en desastres naturales. Ante esta realidad, la inversión en obras de prevención es una necesidad impostergable. (BCRP, 2008)

Las aguas de la región provienen de las cuencas hidrográficas de los siguientes ríos: (a) Río Chira, cuyas aguas se almacenan en el reservorio de Poechos y tiene como afluentes los ríos Quiroz y Chipillico; (b) Río Piura, lo conforman los ríos y quebradas provenientes de la cuenca alta, entre los que se encuentran los ríos Bigote, Yapatera, Sancor, Corral del Medio, la Gallega, Charanal y Río Seco; y (c) Río Huancabamba, de régimen permanente que irriga las áreas agrícolas de parte de la provincia de Huancabamba (Perxpiura 2014). La riqueza natural de Piura se ha podido aprovechar gracias al desarrollo de la infraestructura de riego en la región que, con la construcción de sus dos represas principales, Poechos y San Lorenzo, tiene una capacidad potencial de almacenamiento de agua de más de 600 millones de metros cúbicos. Sin embargo, la falta de mantenimiento de estas obras ha reducido su capacidad de almacenamiento efectiva por problemas de sedimentación, y la falta de gestión eficiente del agua está ocasionando serios problemas de salinización, en especial, en el Bajo y Medio Piura. (BCRP, 2008).

La región alberga la mayor extensión de bosques secos de la costa peruana concentrando el 65 por ciento de los 3,2 millones de hectáreas que hay en el país. Este territorio está cubierto en su mayoría por los algarrobos, las especies más características de los bosques piuranos. Sin embargo, los bosques están amenazados por la tala ilegal, que es causa permanente de la deforestación. Se requiere para ello trabajar con las comunidades a través de políticas ambientales sostenidas que enseñen a las familias a convivir en armonía con la naturaleza. La naturaleza también ha sido benévola con Piura en cuanto a la riqueza minera, pues además del petróleo que se encuentra tanto en sus provincias cuanto en el zócalo continental, también ha depositado gas y fosfatos, así como cobre y otros minerales. En la zona de la sierra y zonas eriazas existe además un interesante potencial minero destacando los fosfatos de Bayóvar y el cobre en Huancabamba. En las ciudades, sobresale el crecimiento de la manufactura, el comercio y los servicios. Las actividades de transformación industrial se centran en los derivados del petróleo, hilados y tejidos de algodón, la industrialización del pescado y frutales. (BCRP, 2008).

Económico. La Región Piura, en su aspecto económico, es una de las regiones que cuenta con un gran potencial a futuro. Según el Sumario Regional Piura, elaborado por la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI) al 2016, la Región Piura reportó un crecimiento promedio anual 2010-2014 del Valor Agregado Bruto del 6.8%. La Población Económicamente Activa (PEA) de la región el año 2014 fue de 890,145 personas, siendo el 60% hombres y el 40% mujeres. Dentro de la PEA ocupada, solo el 18% cuenta con un empleo formal, el 16% mantiene un empleo informal dentro del sector formal y la mayor parte de la población, un 66%, tiene un empleo en el sector informal. Si analizamos la composición de la PEA ocupada por sector económico, más del 80% se emplea en tres sectores: servicios (34.6%), agropecuario (27.5%) y construcción (20.3%). De lo anterior, podemos inferir que la informalidad es un factor que perjudica significativamente a la región,

especialmente a los sectores agropecuario, construcción y servicios, afectando el ingreso de las familias y del gobierno. Analizando los sectores económicos, la manufactura no primaria viene ganando importancia en forma creciente en contraposición con la manufactura primaria, lo cual genera un mayor valor agregado dentro de la industria permitiendo la no dependencia de productos tradicionales. La extracción de petróleo y minerales como el cobre y los fosfatos, se ha visto afectadas ante la caída de los precios internacionales y su volatilidad; sin embargo, un proyecto importante a considerar hacia el futuro es la modernización de la Refinería de Talara, que generara puestos de trabajo y beneficios económicos adicionales para la región. La producción agrícola viene generando importantes ingresos y puestos de trabajo en base a su agroindustria de exportación, principalmente con la producción de mango, uva y banano orgánico; asimismo, la producción de arroz tiene un nivel significativo dentro de la demanda nacional. Adicionalmente, proyectos de irrigación como el del Alto Piura incrementaran las tierras agrícolas permitiendo destinar más hectáreas al cultivo de productos de agrícolas, ampliando de esta forma la oferta exportable de la región. La pesca viene siendo un sector importante dentro de la economía regional, con una amplia franja costera, la pesca artesanal es importante generadora de puestos de trabajo, al igual que la pesca industrial con productos como la pota y la anchoveta. Por último, el potencial económico del turismo no ha sido explotado de forma eficiente, se viene realizando inversiones en hoteles de mediana envergadura en la zona turística costera, pero sin una planificación coordinada.

En contraposición, las barreras de crecimiento detectadas principalmente son: (a) la alta fragmentación de las tierras que genera métodos ineficientes de cultivos, bajo acceso al crédito e incentivo para un inadecuado uso del agua, ya que se reportó que el 96.20% de las unidades agropecuarias tiene una extensión menor a 10 ha en el año 2016; (b) el bajo nivel de infraestructura vial que cuenta solo con 16.60% de vías afirmadas, aeroportuario solo el 9%

de las exportaciones nacionales pasan por los puertos de Paita y Talara con elevados costos de transporte; (c) inadecuada prevención de las consecuencias del Fenómeno El Niño que redujo el crecimiento de Piura en el primer trimestre del 2017, que se explica por una caída del sector agropecuario (-28,90%) ante la menor cosecha de arroz (-77,00%), limón (-51,70%) y plátano (-27,40%). Adicionalmente, el sector hidrocarburos disminuyó 6,20% por la menor producción de gas natural (-9,30%), petróleo crudo (-8,90%) y líquidos de gas natural (-8,50%); y (d) las fallas de coordinación en actividades que no sean agrícolas que generan baja competitividad en el sector turismo y la manufactura no primaria, así como del poco desarrollo agroindustrial de cultivos con alto valor unitario (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2016).



Figura 29. Distribución del PIM 2016 por Fuente de Financiamiento. Tomado de "Memoria Anual 2016" por Gobierno Regional de Piura.

El Presupuesto Institucional Modificado [PIM] que manejó el Gobierno Regional en el 2016 ascendió a 1,763´772,113 soles, financiado principalmente por Recursos Ordinarios en el orden de 76% (ver Figura 29). A nivel de sectores, el PIM se distribuyó mayoritariamente al sector educación con 835´816,857 soles (47%), seguido en ese orden del rubro Otros con 396´430,799 soles (22%), el Sector Salud con 354´933,955 soles (20%) y finalmente el Sector Agricultura recibió 176´590,502 soles (10%) (Gobierno Regional de Piura, 2017). En este último sector destacó el Proyecto Especial Alto Piura (119´979,502

soles) sin embargo al 31 de diciembre de 2016 la ejecución devengada alcanzó el 50% de todo el PIM, mientras que otros sectores sí alcanzaron niveles de más del 90%. La región posee 62,382 empresas formales de las cuales la mayoría son microempresas (59,927); seguidas por las pequeñas con 2,193, medianas 84 y 178 grandes. En la siguiente figura se muestra que los sectores de comercio y servicios son los que agrupan la mayor cantidad de empresas en la Región Piura.

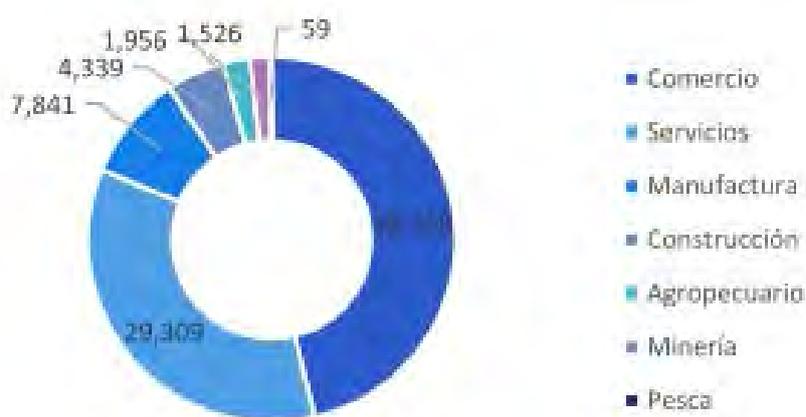


Figura 30. Empresas por sectores de la Región Piura al 2016.
Tomado de Piura: Sumario Regional 2016 por el Ministerio de la Producción [PRODUCE].

Tecnológico-Científico. Los proyectos financiados por el Ministerio de la Producción, en especial por el programa INNOVATE PERU, Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad; para la Región Piura fueron de un total de 15 de los cuales ocho fueron destinados al sector agroexportación, cuatro al sector pesca, uno para TIC, y dos para otros sectores. En la Figura 31 se muestra los montos asignados a proyectos por tipo de actividad y los principales proyectos de esta cartera.

En relación con la promoción de la ciencia y tecnología en la Región Piura, es posible mencionar la existencia de tres Centros de Innovación Tecnológica (CITE): (a) CITE Agroindustrial; (b) CITE Cerámica; y (c) CITE Pesquero, que son centros de innovación tecnológica de carácter privado conformado por varias instituciones y asociaciones de productores de la región. Tienen como misión institucional contribuir a mejorar la

competitividad y productividad de su sector, y al desarrollo económico y social de la Región Piura. Tanto el Gobierno Regional de Piura como algunas municipalidades vienen



implementando el fondo concursable PROCOMPITE, que permite cofinanciar propuestas productivas presentadas por pequeños productores de manera organizada con la finalidad de mejorar su competitividad a través de la adaptación, mejora o transferencia de tecnología. Por su parte, el Plan Estratégico de Desarrollo Regional vigente contempla entre una de sus actividades la construcción y funcionamiento de un parque científico y tecnológico con la finalidad de propiciar la creación y desarrollo de nuevas empresas en base a una infraestructura de innovación tecnológica (Gobierno Regional Piura, 2016).

Figura 31. Montos asignados a proyectos de innovación en la Región Piura al año 2016. Tomado de Piura: Sumario Regional 2016 por el Ministerio de la Producción [PRODUCE].

El Gobierno Regional tiene una activa participación en el sector agricultura fomentando, a través de mesas y cursos, las nuevas tendencias de riego tecnificado y sus beneficios. En el 2016, a través de una alianza estratégica con el Programa Sub Sectorial de Irrigación del Ministerio de Agricultura, la Universidad Nacional de Piura, el Colegio de Ingenieros, el Colegio de Economistas y diversas empresas privadas, se dictó el diplomado especializado gratuito “Elaboración y evaluación de proyectos de inversión en riego tecnificado”, el cual estuvo dirigido a los trabajadores de los gobiernos locales. Por otro lado, y en la misma dirección, se capacitó a 268 productores agrarios en las ventajas de la reconversión productiva y planificación de sus campañas de acuerdo con la disponibilidad hídrica (Gobierno Regional de Piura, 2017). Con esto se busca mejorar el uso de los recursos en el sector agrícola de la región de tal manera que se pueda aprovechar los 6,000 MMC para ampliar la frontera agrícola en 130,000 hectáreas adicionales. Buscando incrementar la competitividad agraria en la región a través de la innovación, asistencia técnica y transferencia de tecnología agraria; en el 2016 el Gobierno Regional realizó 1,841 visitas de asistencia técnica, atendiendo a 1,649.86 hectáreas en los cultivos de café, panela, tara, trigo, banano orgánico, mango, palta, cacao, papa, arveja, maíz amarillo duro, algodón, frijol Caupí y arroz. Así como, una campaña de sanidad vegetal con estrategias como la elaboración de caldo sufocálcico, aplicación de detergente con lejía, para el manejo de plagas y enfermedades que afectan a los cultivos de tara y café en el marco de 7 caseríos, donde se viene eliminando tejido infectado que son fuentes de inóculo de patógenos y plagas (Gobierno Regional de Piura, 2017).

Histórico-Psicológico-Sociológico. En la Región Piura se ha encontrado vestigios de presencia humana, que datan hace 12,000 a.C. en las puntas Aguja, Nunura y Piedras Negras. “Mientras que los asentamientos humanos con características de haber cultivado sistemáticamente la tierra data de 1,800 a.C” (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP],

2017). Algunos estudiosos tienen la hipótesis de mencionar en esos territorios floreció el hombre más antiguo de la Costa. Además, existieron dos principales culturas preincas en esta región, la cultura Vicus y Mochica. La Cultura Vicus se desarrolló el período Intermedio Temprano (200 a.C.-500 d.C.), la cual ha dejado restos de cerámicas y piezas de metalurgia. La característica más saltante de su cerámica es el uso de la técnica del negativo, la cual aún se utiliza en la ciudad de Chulucanas y actualmente atrae a turistas. La Cultura Mochica en el siglo II a.C., sometió a la Cultura Vicus, absorbiendo su estilo en la cerámica y metalurgia, añadiendo obras hidráulicas, sistema de comercio y de navegación. Cuando llegaron Los Incas realizaron campañas militares para afianzar estos territorios como una región agrícola, desde ahí viene el potencial agrícola de la Región Piura (PERUORG).

Los españoles llegaron al Perú por Tumbes, pero encontraron un territorio con gente muy difícil de someter, por lo que fundan su primera ciudad en la Región Piura en San Miguel en el año 1532, por la necesidad de alimento de los conquistadores, se convierte una ciudad agrícola (PERUORG).

No solo fue la agricultura sino, el comercio vía marítima, por lo que construyeron un puerto en Paita, lugar muy importante en el Virreinato para el comercio exterior.

“El desierto constituyó una barrera natural que permitió que los piuranos mantuvieran manifestaciones culturales que les caracteriza hasta la actualidad y que, en el caso de la cerámica, como la de Chulucanas se haya convertido en uno de nuestros productos bandera” (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017)

Militar-Seguridad. El Perú rige sus principios de respeto al derecho internacional con el cumplimiento de tratados, las relaciones pacíficas de controversias, respeto a la soberanía de los Estados y a las fronteras internacionales, no intervención y prohibición de la amenaza o del uso de la fuerza, según los principios de la ONU (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005). Para el año 2021, el Perú tiene como objetivo en materia de seguridad y defensa

desarrollar una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de paz y seguridad en el ámbito regional que se transfiera a sus gobiernos regionales, a fin de establecer un sistema de seguridad cooperativa que permita evitar conflictos armados, reducir el armamentismo y orientar los recursos nacionales a la lucha contra la pobreza, consolidando una zona de paz y contribuyendo así a un clima de paz y seguridad mundial. Para ello se han establecido los siguientes objetivos: (a) garantizar la plena operatividad de unas Fuerzas Armadas orientadas a la disuasión, defensa y prevención de conflictos, así como al mantenimiento de la paz y su proyección internacional en coordinación con la acción diplomática; (b) impulsar la enseñanza de los conceptos de seguridad nacional en todos los niveles del sistema educativo nacional, (c) garantizar la presencia efectiva del Estado en las zonas susceptibles a la violencia terrorista y al tráfico ilícito de drogas; (d) proteger y conservar la Antártida, el medio ambiente, el desarrollo de la Amazonía y la integración nacional; y (e) optimizar el funcionamiento del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional para defender los intereses permanentes del Perú.

Asimismo, según la Política de Estado para la Seguridad y la Defensa Nacional el Perú tiene como política “el estricto respeto al Derecho Internacional, la igualdad jurídica y soberana de los Estados; el principio de la no-injerencia y la no intervención en los asuntos internos de otros países; la libre determinación de los pueblos, el fiel cumplimiento de los tratados, la solución pacífica de conflictos y la prohibición del uso o amenaza de uso de la fuerza; el derecho soberano de cada Nación de construir y mantener libremente su sistema socio-económico y sistema político que ellos mismos elijan” (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005).

En lo que respecta a la Región Piura, según el Plan de Seguridad Ciudadana Piura 2017, la seguridad, protección personal y seguridad interna, es brindada por la Policía Nacional del Perú a través de la Región Policial de Piura, sobre la cual se estructuran las

funciones de esta entidad en todo el territorio. Entre las principales instancias se encuentran la División Policial de Orden y Seguridad, la División de Investigación Criminal y Apoyo a la Gestión; la Comandancia Rural de Chulucanas, la Comandancia Rural de Huancabamba y la División Policía de Sullana, la misma que mantiene jurisdicción en las provincias de la subregión Luciano Castillo Colonna. En toda Piura funcionan 80 comisarías básicas y siete comisarías especializadas, lo que significa el 5.9% de las existentes en el territorio nacional. Los efectivos policiales asignados a Piura son 1,838, lo que implica el 5.1% del nacional. En el ámbito regional funciona la Escuela Técnica Superior de la Policía de Sullana y del distrito de la Unión, donde se forman los futuros suboficiales de la Policía Nacional del Perú. El orden interno del departamento se encuentra por competencia asignado a la Policía Nacional del Perú, en tanto que el personal municipal de serenazgo está organizado para garantizar y, en su caso, colaborar con los órganos públicos competentes en la protección de personas y bienes y el mantenimiento de la tranquilidad y el orden ciudadano. Cada municipalidad cuenta con estos órganos con competencia y jurisdicción acorde a al nivel provincial o distrital de las municipalidades (Gobierno Regional del Piura, 2016).

Actualmente, la Región Policial Piura ha comparado la evolución de los delitos cometidos entre los años 2014 – 2016, registrando un aumento, lo que preocupa el bienestar social de la población. A pesar de ello, los delitos contra la seguridad pública se han disminuido pasando de 1,911 casos en el año 2014 a 1,592 en el año 2016, principalmente en temas de tráfico ilícito de drogas, y la micro comercialización de drogas. En cuanto a los delitos contra el patrimonio se produjo un incremento en el número de casos registrados en el 2014 (8,506), en el 2015 (10,752) y en el 2016 (11,861). En cuanto a agravantes, si se evidencia que con mayor frecuencia los delitos registrados son realizados por bandas organizadas, en especial a los casos de robo y hurto agravado siendo las principales víctimas casas comerciales y entidades financieras. En los delitos contra la vida, el cuerpo y la salud,

en el 2014 se registraron 1,696 casos, las cifras crecieron en 2015 (2,060 casos) y disminuyeron en 2016 (1,586 casos), aquí se registra delitos específicos como homicidio y lesiones que son las más recurrentes. Cabe resaltar que la Región Piura ocupa el octavo lugar en referente a la tasa de homicidios a nivel nacional (Comité Regional de Seguridad Ciudadana [CORESEC], 2017)

Organización y administración. La administración y organización del Gobierno Regional de Piura están enmarcados en los siguientes dispositivos legales: (a) la Directiva N° 002-95-INAP/DNR; (b) la Ley N° 27783; (c) Ley de Bases de la Descentralización; (d) Ley N° 27867; (e) Ley Orgánica de Gobiernos Regionales; y (f) su modificatoria la Ley N° 27902.

La Organización Estructural de la región y el Reglamento de Organización y Funciones contenida en la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y su modificatoria la Ley N° 27902, materializa el espíritu de la Ley de Bases de Descentralización, al establecer un esquema básico facultando al Gobierno Regional a elaborar y aprobar su organización interna; con esta organización se pretende organizar su gestión en torno a los planes y proyectos de desarrollo regional concertados.

El Gobierno Regional de Piura es una persona jurídica de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo para su administración económica y financiera un pliego presupuestal. Su jurisdicción comprende el ámbito territorial del departamento de Piura y tiene por finalidad fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada, el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes de acuerdo con los planes que le compete (Gobierno Regional de Piura, 2017).

5.3. Principios Cardinales de la Región Piura

Son cuatro los principios cardinales que deben ser analizados, los cuales son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2016).

Influencia de terceras partes. Se identifica que otras regiones tienen el potencial turístico para complementar y mejorar el turismo receptivo. Asimismo, Ecuador ofrece una oferta turística de playas que actualmente genera un mayor arribo de turistas.

Lazos pasados y presentes. Las culturas de la Región Piura mantienen los mismos lazos históricos y ancestrales que las regiones aledañas.

Contrabalance de intereses. Ayuda a evaluar los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de intereses afectará los planes de la región. Se debe tener en cuenta cuando se busque acuerdos o alianzas con posibles socios estratégicos.

Conservación de los enemigos. La presencia de otras regiones que realizan actividades similares a la región como agricultura y turismo, y mantiene alerta a la región

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

La Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la cual se ha preparado para la Región Piura, en base a los intereses supremos que se desarrollaron al inicio de este capítulo.

Tabla 30

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

Interés de la Región	Vital	Intensidad del interés	
		Importante	Periférico
1. Desarrollo económico		+ Lima + Lambayeque	
2. Mejorar las condiciones de vida de la población		+ Tumbes + Lambayeque	
3. Sostenibilidad		+ Lima + Tumbes + Lambayeque	
4. Posicionamiento		+ Lima	

Intereses comunes +, Intereses opuestos –

5.5. Objetivos de Largo Plazo

OLP1: El 2028, las exportaciones de productos agroindustriales generarán US\$ 1,000'000,000. El 2017 generó en total US\$ 496'800,000 en los principales productos exportables: (a) uvas frescas US\$ 215'000,000; (b) mangos fresco US\$ 142'900,000; y (c) bananos US\$ 138'900,000 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017).

OLP 2: El 2028, el turismo generará US\$ 125'000,000. El 2016 generó US\$ 88'336,534 como resultado del total de arribos extranjeros a la región con un total de 93,379 turistas (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c) y cuyo gasto promedio fue US\$ 946 (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2018).

OLP 3: El 2028, se alcanzará 980,000 puestos de trabajo. El 2016 existían 894,600 de población ocupada, de los cuales el 50% aproximadamente se encuentran adecuadamente empleados (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c).

OLP 4: El 2028, se reducirá el porcentaje de población en extrema pobreza de la región, a 4.60%. El 2017 la tasa de pobreza extrema alcanzó el 6.60%, concentrándose en su mayoría en las provincias de Ayabaca (29.70%) y Huancabamba (33.90%) (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2018).

OLP 5: El 2028, el 90% de la población de la región tendrá acceso a agua potable. El 2016 el 83.30% tuvo acceso a este suministro (Ministerio del Ambiente, 2018).

OLP 6: El 2028, se reducirá la tasa de analfabetismo de la región a 4.50% del total de la población de 15 y más años de edad. En el 2017 la tasa de analfabetismo alcanzó 7.60%,

manteniéndose invariable desde el año 2012 con niveles superiores a 7.50% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c)

OLP 7: El 2028, se reducirá el porcentaje de niños menores a cinco años con desnutrición crónica a 10.00%. El año 2017 fue de 15.90% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018).

5.6. Conclusiones

Se concluye que la Región Piura tiene amplio potencial de desarrollo, pero para lograrlo debe tomar medidas en todas las dimensiones o dominios. En la medida en que se diseñen estrategias que permitan crear ventaja competitiva, se lograrán los objetivos de largo plazo que se han propuesto para el año 2027 y que cubren los intereses de la región clasificados en: (a) desarrollo económico; (b) mejorar las condiciones de vida de la población; (c) sostenibilidad; (d) posicionamiento; (e) e incremento de exportaciones.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se establecen las estrategias que se requieren para alcanzar los objetivos planteados al 2028 y hacer realidad la visión propuesta en el Capítulo II. Para lo cual, se hace uso de la matriz FODA a partir del análisis y hallazgos de las matrices MEFE y MEFI, y posteriormente estas estrategias se someten a una serie de análisis a través de una serie de matrices que resultaran en las estrategias retenidas que dictaran como se deben alinear los esfuerzo para alcanzar una ventaja competitiva para la Región Piura.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) se ha desarrollado a partir de las oportunidades y amenazas que se registraron en la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE), junto con las fortalezas y debilidades que se presentaron en la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) y se presenta en la Tabla 31. El contraste de esta información permitió crear cuatro áreas o cuadrantes: (a) fortalezas-oportunidades (FO); (b) debilidades-oportunidades (DO); (c) fortalezas-amenazas (FA); y (d) debilidades-amenazas (DA); generando así estrategias, principalmente externas (D'Alessio, 2016).

A continuación, se listan las estrategias formuladas en la Matriz FODA:

- FO1. Exportar uva a Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos.
- FO2. Exportar mango a Estados Unidos, Países Bajos y Alemania.
- FO3. Exportar banano orgánico a Estados Unidos, Bélgica y Rusia.
- FO4. Exportar uva, mango y banano orgánico en países asiáticos, principalmente China, India y Japón.
- FO5. Desarrollar y exportar productos derivados de uva y mango para exportación.
- FO6. Producir arroz para cubrir la demanda interna.
- FO7. Desarrollar la oferta turística de sol y playa para turistas de alto poder adquisitivo.

- FO8. Posicionar a la Región Piura como el destino turístico de sol y playa en la costa occidental de Sudamérica.
- FO9. Crear el circuito turístico del norte, a través de una aventura conjunta con la Región Lambayeque, Cajamarca y Amazonas.
- FO10. Desarrollar un plan de promoción de la artesanía regional.
- DO1. Crear programas contra la desnutrición crónica infantil, en coordinación con el MINSA y SUNASS.
- DO2. Mejorar el acceso de agua potable para todas las provincias de la región a través de Asociaciones Publico Privadas (APP).
- DO3. Implementar programas de alfabetización y continuidad de la educación en la región con el apoyo del MINEDU.
- DO4. Desarrollar programas de formación educativa orientados a la educación básica y áreas rurales de la región en asociación con entidades públicas y/o privadas.
- DO5. Otorgar concesiones de terrenos en la franja costera para el establecimiento de hoteles tipo resort de cinco estrellas.
- DO6. Promover los atractivos turísticos de la región al mercado internacional a través de una aventura conjunta con PROMPERU y el MINCETUR.
- DO7. Desarrollar una aventura conjunta con instituciones educativas para mejorar las competencias técnico-profesionales en los sectores agroindustrial y de turismo.
- DO8. Promover la formalización laboral en las provincias de la región con el apoyo de la SUNAFIL.
- DO9. Formular e implementar planes de prevención y reducción de riesgos de desastres naturales en coordinación con INDECI y CENEPRED.
- DO10. Capacitar al personal del Gobierno Regional en gestión pública en convenio con instituciones educativas de posgrado.

- DO11. Ampliar la presencia de la policía de turismo en la región.
- FA1. Desarrollar nuevos mercados para los productos exportables de la región.
- FA2. Fortalecer la gestión ante desastres naturales en coordinación con la Región Tumbes y Lambayeque.
- FA3. Promover la mejora de la infraestructura turística, como son hoteles, agencias de turismo, medios de transporte, entre otros para convertir a la región en un imán turístico alternativo.
- FA4. Desarrollar una aventura conjunta con las empresas privadas e inversionistas para la gestión de conflictos socioambientales.
- FA5. Desarrollar la producción maderera en las zonas ubicadas mayormente en la Sierra y Ceja de Selva de la región.
- FA6. Mejorar la calidad, pertinencia, confiabilidad y disponibilidad de la información agraria para los agentes económicos del sector con el apoyo del MINAGRI.
- FA7. Crear Centros de Innovación Tecnológica en líneas agrícolas con el apoyo de PRODUCE y las universidades de la región.
- FA8. Formar asociaciones que se beneficien de economías de escala maximizando su productividad y compensando los costos laborales, con el apoyo de la Cámara de Comercio y Producción de Piura (CAMCO).
- FA9. Desarrollar la Zona Especial de Desarrollo de Paita (ZED Paita) para la atracción de la inversión beneficiándose de la exoneración de impuestos.
- DA1. Posicionar el circuito turístico del norte como segunda alternativa de turismo en el Peru después del Cuzco en coordinación con PROMPERU y el MINCETUR.
- DA2. Desarrollar una aventura conjunta con AGROBANCO y Cajas Municipales para otorgar créditos a empresas formalizadas a tasas preferenciales.

DA3. Elaborar un sistema de información y estadísticas de fácil acceso pertinente y oportuna, enfocado en precios de mercado, tendencias y comercio exterior a través del INEI y MINCETUR.

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

De acuerdo con El Proceso Estratégico de D'Alessio, la MPEYEA se utiliza para aclarar la postura estratégica que debe tomar la organización, que en este caso la Región Piura. Dicha matriz se sostiene en dos ejes de factores: (a) uno relativo a la industria, que mide la fortaleza de esta y la estabilidad del entorno; y (b) otro relativo a la organización, midiendo su fortaleza financiera y su ventaja competitiva (D'Alessio, 2016).

A continuación se muestra la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (Figura 32) como resultado de los factores y resultados que constituyen las variables para medir la posición estratégica de la Región Piura que se detallan en la Tabla 32.

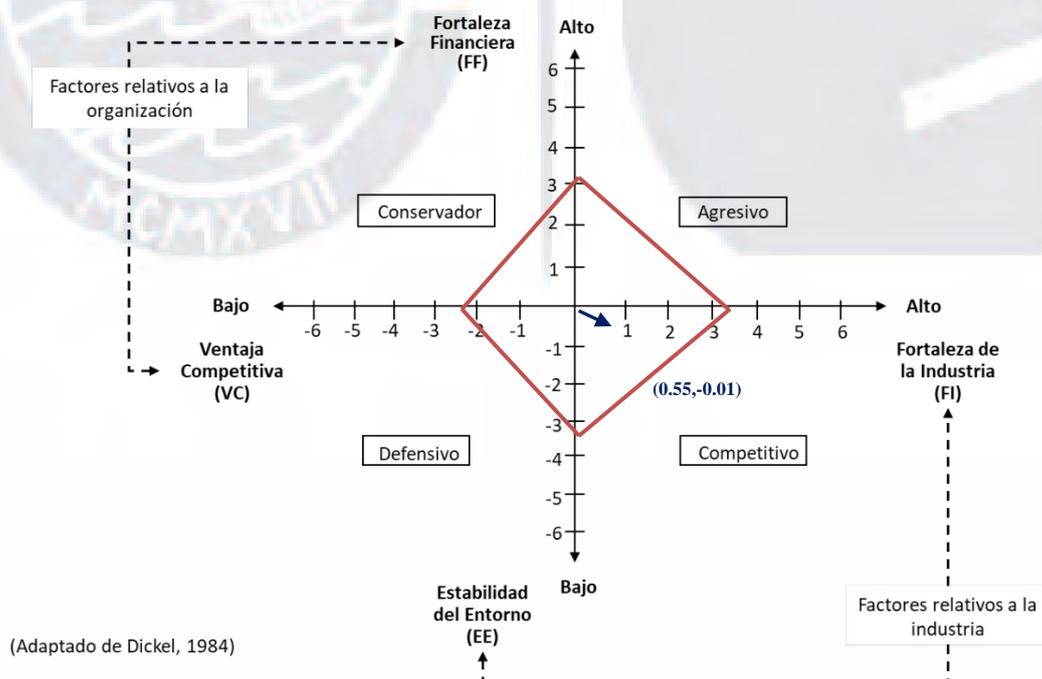


Figura 32. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) de la Región Piura.

Tabla 31

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) de la Región Piura.

		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
		F1. Posicionamiento, alto rendimiento por hectárea y condiciones favorables para la producción y exportación de uva.	D1. Deficiencia en la capacidad de gestión de los recursos financieros, humanos y físicos; del Gobierno Regional.
		F2. Posicionamiento, alto rendimiento por hectárea y condiciones favorables para la producción y exportación de mango.	D2. Bajo acceso a servicios básicos e inseguridad ciudadana.
		F3. Posicionamiento, alto rendimiento por hectárea y condiciones favorables para la producción y exportación de banano orgánico.	D3. Disponibilidad de información, acceso a internet, telefonía fija y banda ancha.
		F4. Capacidad de producción de arroz (segunda región productora del país).	D4. Bajo nivel educativo en primaria, secundaria, profesional y técnico.
		F5. Disponibilidad de recurso hídrico a través de infraestructura de riego de las dos represas principales Poechos y San Lorenzo.	D5. Informalidad laboral en los sectores agroindustrial y turismo.
		F6. Disponibilidad de tierras para la actividad agroindustrial con capacidad de ampliación.	D6. Falta de planes de prevención y acción ante fenómenos naturales.
		F7. Capacidad de reforestación y comercialización de madera.	D7. Escasa infraestructura hotelera y servicios turísticos.
		F8. Franja costera con potencial turísticos de sol y playa y clima adecuado.	D8. Deficiente infraestructura vial que condiciona el crecimiento en el comercio y turismo.
		F9. Infraestructura portuaria que permite el comercio exterior (Puertos de Paita, Talara y Bayóvar) y aeropuerto.	D9. Limitado fomento de atractivos turístico.
		F10. Recurso de población joven y con expectativa de crecimiento.	
Oportunidades (O)	Estrategias FO - Explote	Estrategias DO - Busque	
O1. Condiciones favorables para la inversión extranjera directa.	FO1. Exportar uva a Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos (F1, F5, F6, F9, O1, O2, O4).	DO1. Crear programas contra la desnutrición crónica infantil, en coordinación con el MINSA y SUNASS (D2, O2, O3, O4, O5, O6, O10).	
O2. Crecimiento sostenido de la economía nacional.	FO2. Exportar mango a Estados Unidos, Países Bajos y Alemania (F2, F5, F6, F9, O1, O2, O5).	DO2. Mejorar el acceso de agua potable para todas las provincias de la región a través de Asociaciones Publico Privadas (APP) (D2, O2, O3, O4, O5, O6, O10).	
O3. Mayor demanda de banano orgánico en los mercados de Estados Unidos, Bélgica y Rusia.	FO3. Exportar banano orgánico a Estados Unidos, Bélgica y Rusia (F3, F5, F6, F9, O1, O2, O3, O7).	DO3. Implementar programas de alfabetización y continuidad de la educación en la región con el apoyo del MINEDU (D4, O2, O3, O4, O5, O6, O10).	
O4. Mayor demanda de uvas en los mercados de Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos.	FO4. Exportar uva, mango y banano orgánico en países asiáticos, principalmente China, India y Japón (F1, F2, F3, F5, F6, F9, O1, O2, O7).	DO4. Desarrollar programas de formación educativa orientados a la educación básica y áreas rurales de la región en asociación con entidades públicas y/o privadas (D4, O2, O3, O4, O5, O6, O10).	
O5. Mayor demanda de mangos en los mercados de Estados Unidos, Países Bajos y Alemania.	FO5. Desarrollar y exportar productos derivados de uva y mango para exportación (F1, F2, F5, F6, F9, O1, O2, O8).	DO5. Otorgar concesiones de terrenos en la franja costera para el establecimiento de hoteles tipo resort de cinco estrellas (D1, D5, D7, O1, O2, O9, O10, O11, O12).	
O6. Demanda nacional de arroz no cubierta por la producción nacional.	FO6. Producir arroz para cubrir la demanda interna (F4, F5, F6, F10, O2, O6).	DO6. Promover los atractivos turísticos de la región al mercado internacional a través de una aventura conjunta con PROMPERU y el MINCETUR (D9, O2, O9, O10, O11, O12, O13).	
O7. Incremento de la preferencia por el consumo de productos orgánicos a nivel mundial.	FO7. Desarrollar la oferta turística de sol y playa para turistas de alto poder adquisitivo (F8, F9, F10, O1, O2, O9, O10, O11).	DO7. Desarrollar una aventura conjunta con instituciones educativas para mejorar las competencias técnico-profesionales en los sectores agroindustrial y de turismo (D4, O2, O3, O4, O5, O6, O9, O10, O11).	
O8. Crecimiento potencial del mercado global de productos procesados.	FO8. Posicionar a la Región Piura como el destino turístico de sol y playa en la costa occidental de Sudamérica (F8, F9, F10, O2, O9, O10, O11).	DO8. Promover la formalización laboral en las provincias de la región con el apoyo de la SUNAFIL (D5, O2, O3, O4, O5, O6, O9, O10, O11).	
O9. Mayor acceso e incremento de la demanda mundial de turismo (ocio, aventura, cultural, etc.).	FO9. Crear el circuito turístico del norte, a través de una aventura conjunta con la Región Lambayeque, Cajamarca y Amazonas (F8, F9, F10, O1, O2, O9, O10, O11, O12, O13).	DO9. Formular e implementar planes de prevención y reducción de riesgos de desastres naturales en coordinación con INDECI y CENEPRED (D6, O2, O3, O4, O5, O6, O9, O10, O11).	
O10. Tendencia creciente de arribos de turistas extranjeros al Perú.	FO10. Desarrollar un plan de promoción de la artesanía regional (F10, O9, O10, O11, O12, O13).	DO10. Capacitar al personal del Gobierno Regional en gestión pública en convenio con instituciones educativas de posgrado (D1, O2, O3, O4, O5, O6, O9, O10, O11).	
O11. El norte del Perú cuenta con condiciones favorables para el turismo de sol y playa.		DO11. Ampliar la presencia de la policía de turismo en la región (D2, O1, O2, O10).	
O12. Atractivos turísticos culturales alternativos ubicados en el norte del Perú.			
O13. Generación de turismo ecológico en áreas protegidas.			
Amenazas (A)	Estrategias FA - Confronte	Estrategias DA - Evite	
A1. Guerra comercial entre E.E.U.U. y China afecta las exportaciones tradicionales.	FA1. Desarrollar nuevos mercados para los productos exportables de la región (F1, F2, F3, F5, F6, F9, A1, A2, A8).	DA1. Posicionar el circuito turístico del norte como segunda alternativa de turismo en el Peru después del Cuzco en coordinación con PROMPERU y el MINCETUR (D7, D8, D9, A5, A6).	
A2. Pérdida de competitividad frente a otros países con mayor desarrollo tecnológico.	FA2. Fortalecer la gestión ante desastres naturales en coordinación con la Región Tumbes y Lambayeque (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, A3).	DA2. Desarrollar una aventura conjunta con AGROBANCO y Cajas Municipales para otorgar créditos a empresas formalizadas a tasas preferenciales (D5, A2, A4).	
A3. Fenómenos naturales y climatológicos, como sequías y Fenómeno El Niño que afectan la productividad agrícola y el turismo.	FA3. Promover la mejora de la infraestructura turística, como son hoteles, agencias de turismo, medios de transporte, entre otros para convertir a la región en un imán turístico alternativo (F8, F9, F10, A2, A3, A5, A6).	DA3. Elaborar un sistema de información y estadísticas de fácil acceso pertinente y oportuna, enfocado en precios de mercado, tendencias y comercio exterior a través del INEI y MINCETUR (D1, D3, A1, A2, A8).	
A4. Elevados sobrecostos laborales en beneficios sociales que limita el pago de salarios justos, principalmente en el sector agrícola y de servicio.	FA4. Desarrollar una aventura conjunta con las empresas privadas e inversionistas para la gestión de conflictos socioambientales (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, A2, A3, A7).		
A5. Mayor preferencia actual por el turismo cultural focalizado en Cusco.	FA5. Desarrollar la producción maderera en las zonas ubicadas mayormente en la Sierra y Ceja de Selva de la región (F5, F7, F9, A3, A8).		
A6. Oferta turística de sol y playa reconocida en Ecuador y Colombia.	FA6. Mejorar la calidad, pertinencia, confiabilidad y disponibilidad de la información agraria para los agentes económicos del sector con el apoyo del MINAGRI (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, A3).		
A7. Presencia de conflictos sociales que dificultan el avance de proyectos de inversión.	FA7. Crear Centros de Innovación Tecnológica en líneas agrícolas con el apoyo de PRODUCE y las universidades de la región (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A2).		
A8. Volatilidad de los precios internacionales de los productos exportables del Perú, principalmente de minerales, y petróleo y derivados.	FA8. Formar asociaciones que se beneficien de economías de escala maximizando su productividad y compensando los costos laborales, con el apoyo de la Cámara de Comercio y Producción de Piura (CAMCO) (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, A4).		
	FA9. Desarrollar la Zona Especial de Desarrollo de Paita (ZED Paita) para la atracción de la inversión beneficiándose de la exoneración de impuestos (F1, F2, F3, F4, F10, A2, A4).		

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

Tabla 32

*Factores que constituyen las variables de los ejes de la posición estratégica de la Región**Piura.*

Posición Estratégica Externa		Posición Estratégica Interna		
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		
1	Cambios tecnológicos	5	1 Retorno en la inversión	4
2	Tasa de inflación	5	2 Apalancamiento	4
3	Variabilidad de la demanda	3	3 Liquidez	4
4	Rango de precios de productos competitivos	4	4 Capital requerido versus Capital disponible	3
5	Barreras de entrada al mercado	2	5 Flujo de Caja	3
6	Rivalidad/Presión competitiva	1	6 Facilidad de salida del mercado	1
7	Elasticidad de precios de la demanda	1	7 Riesgo involucrado en el negocio	2
8	Presión de los productos sustitutos	2	8 Rotación de inventarios	5
			9 Economías de escala y de experiencia	2
		-3.13		3.11
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		
1	Potencial de crecimiento	6	1 Participación en el mercado	5
2	Potencial de utilidades	5	2 Calidad del producto Inferior	5
3	Estabilidad financiera	5	3 Ciclo de vida del producto	2
4	Conocimiento tecnológico	1	4 Ciclo de reemplazo del producto	5
5	Utilización de recursos Ineficiente	2	5 Lealtad del consumidor	1
6	Intensidad de capital	3	6 Utilización de la capacidad de los competidores	4
7	Facilidad de entrada al mercado	2	7 Conocimiento tecnológico	3
8	Productividad/Utilización de la capacidad	3	8 Integración vertical	1
9	Poder de negociación de los productores	2	9 Velocidad de introducción de nuevos productos	4
		3.22		-2.67

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

La postura resultante en el cuadrante competitivo es típica de un mercado atractivo donde se goza de una ventaja competitiva en un entorno relativamente inestable. Para ello se recomienda según el modelo: (a) invertir para mejorar sus esfuerzos de marketing; (b) mejorar la fuerza de ventas, traducido en incrementar la venta de sus productos; (c) ampliar la

línea de productos diversificando su oferta; (d) invertir en productividad y reducir costos; y (e) buscar alianzas para mejorar su postura ante el mercado (D'Alessio, 2016). El análisis realizado con esta matriz, y que fue enfocado en los sectores agroexportador y de turismo de la región concluye que las estrategias externas alternativas que favorecerían el desarrollo económico serían las de: (a) integración vertical y horizontal; (b) penetración en el mercado; (c) desarrollo de productos; (d) desarrollo de mercados; y (e) aventura conjunta.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la MBCG se presenta la relación que hay entre la participación relativa de mercado que tienen los productos de una organización o industria con la tasa de crecimiento del mercado (D'Alessio, 2016). Para el caso de la Región Piura se ha considerado: (a) uva; (b) mango; (c) banano orgánico; (d) turismo, que se divide en Sol y Playa, y Cultural; y (e) arroz.

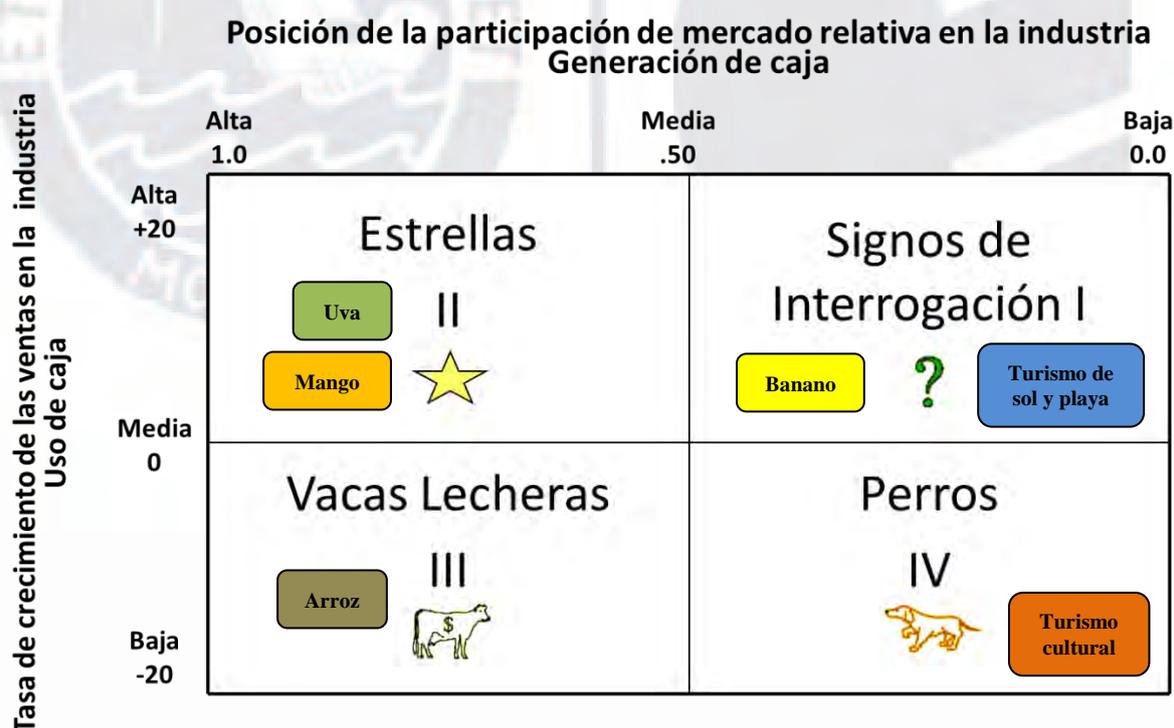
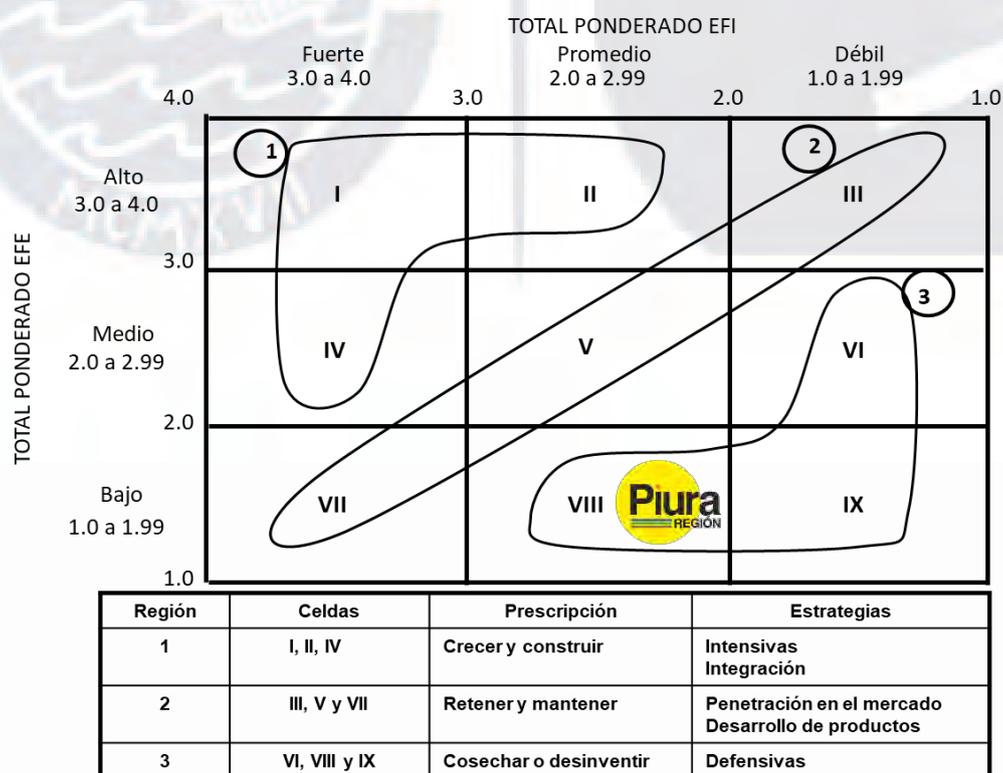


Figura 33. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de la Región Piura.

Los productos estrella son la uva y el mango, que se considerarán productos con alto rendimiento en el mercado y gran recepción por parte de los usuarios. La región debe consolidar estos productos maximizando las barreras de entrada y manteniendo o

incrementado su posición en el mercado. El cuadrante interrogación, donde se ubica el banano orgánico y el turismo de Sol y Playa, dicta que la región debe invertir para mantener el nivel la cuota de mercado con el fin de madurar dichos productos y gozar de una mejor participación y rentabilidad a futuro, logrando convertirlos en próximos productos estrella, mediante la inversión extranjera directa buscando el desarrollo de este sector. La producción de arroz en la región es considerada como un producto vaca lechera por estar consolidado y establecido en el mercado local, redituando ganancias, pero con poca posibilidad de crecimiento por tener una demanda cuasi estable, sin embargo este producto a futuro podría alcanzar una evolución y apuntar a mercados internacionales con lo que pasaría a ocupar el cuadrante interrogación. Finalmente, el turismo cultural se ubica en el cuadrante perro por su baja popularidad y rentabilidad, dejando como única opción un rápido relanzamiento al mercado aun cuando estaría destinado a tener un crecimiento lento en comparación al resto.



Atribuida a McKinsey & Company y General Electric

Figura 34. Matriz Interna Externa (MIE) de la Región Piura.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE consta de dos ejes: (a) total ponderado EFI y (b) total ponderado EFE. El resultado que se observa en la Figura 34, se basa en el ponderado EFI que fue 2.76 y en el ponderado EFE que alcanzó 1.62. Es así como la Región Piura se ubica en el octavo cuadrante, por lo que las estrategias recomendadas son las defensivas (D'Alessio, 2016).

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz Gran Estrategia de la Región Piura, que se muestra en la Figura 35, ubica a la organización dentro del Cuadrante II debido a la posición competitiva actual es débil en un mercado de rápido crecimiento. Al ubicarse en dicho cuadrante, la Región Piura tiene que adoptar estrategias de: (a) desarrollo de mercado; (b) penetración en el mercado; (c) desarrollo de productos; (d) integración horizontal; (e) desposeimiento; o (f) liquidación.

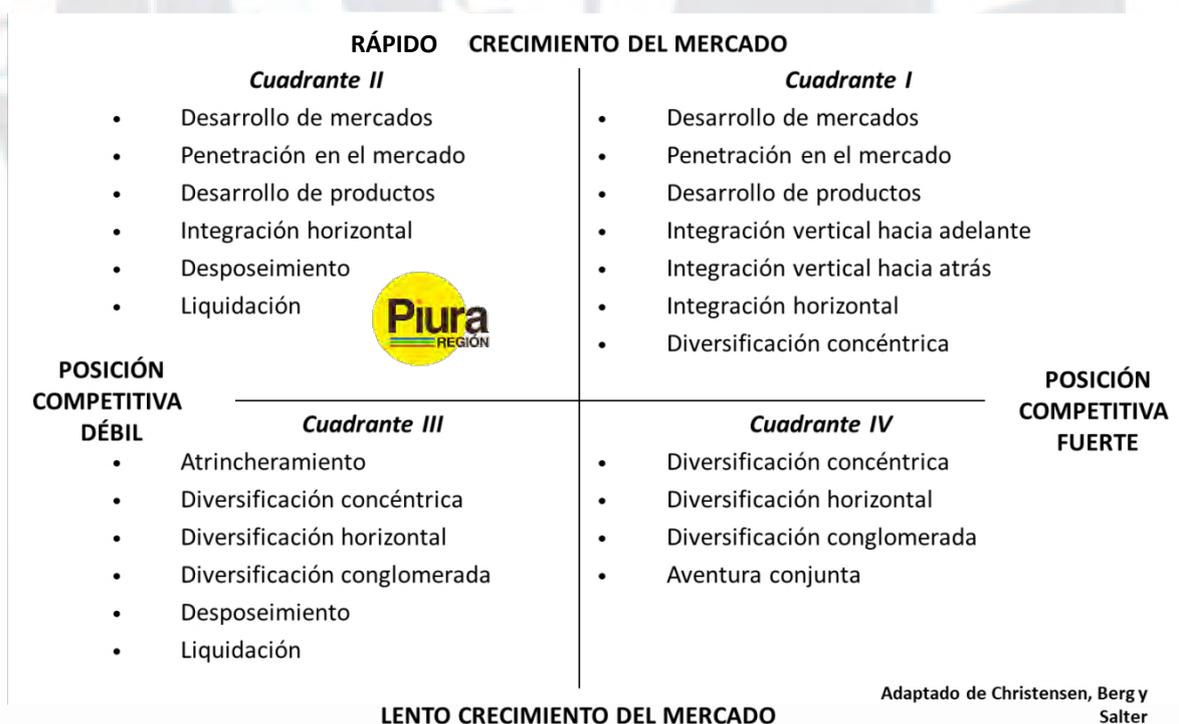


Figura 35. Matriz Gran Estrategias (MGE) de la Región Piura.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Al haber realizado y presentado las matrices FODA, PEYEA, BCG, Interna-Externa y Gran Estrategia, el siguiente paso es desarrollar la Matriz de Decisión Estratégica (ver Tabla 33) donde se reúnen todos los resultados con el fin de establecer cuáles de las estrategias

formuladas serán las retenidas para la Región Piura y cuáles pasan a ser de contingencia. Para ello se considera retenida toda estrategia que se fue marcada o recomendada por dos o más de las matrices anteriormente desarrolladas. Aquellas que solo obtuvieran un puntaje menor serán consideradas de contingencia.

Se concluye que las estrategias retenidas están relacionadas a: (a) penetración en el mercado; (b) desarrollo de mercados; (c) desarrollo de productos; y (d) aventura conjunta.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Tabla 33 muestra la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Región Piura donde se cruzan las estrategias formuladas en la matriz FODA y en la MDE, con los factores claves de éxito mediante un sistema de puntuación y ponderación se retienen aquellas que obtienen una puntaje igual o mayor a cinco, en su defecto o pueden ser consideradas de contingencia o rechazarlas. Esta es una poderosa herramienta de selección y requiere de un buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia en relación con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (D' Alessio, 2016). Después de realizar este análisis se determinaron 16 estrategias que se muestran a continuación:

- FO1. Exportar uva a Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos.
- FO2. Exportar mango a Estados Unidos, Países Bajos y Alemania.
- FO3. Exportar banano orgánico a Estados Unidos, Bélgica y Rusia.
- FO4. Exportar uva, mango y banano orgánico en países asiáticos, principalmente China, India y Japón.
- FO7. Desarrollar la oferta turística de sol y playa para turistas de alto poder adquisitivo.
- FO8. Posicionar a la Región Piura como el destino turístico de sol y playa en la costa occidental de Sudamérica.
- FO9. Crear el circuito turístico del norte, a través de una aventura conjunta con la Región Lambayeque, Cajamarca y Amazonas.

- DO1. Crear programas contra la desnutrición crónica infantil, en coordinación con el MINSA y SUNASS.
- DO2. Mejorar el acceso de agua potable para todas las provincias de la región a través de Asociaciones Publico Privadas (APP).
- DO3. Implementar programas de alfabetización y continuidad de la educación en la región con el apoyo del MINEDU.
- DO4. Desarrollar programas de formación educativa orientados a la educación básica y áreas rurales de la región en asociación con entidades públicas y/o privadas.
- DO5. Otorgar concesiones de terrenos en la franja costera para el establecimiento de hoteles tipo resort de cinco estrellas.
- DO6. Promover los atractivos turísticos de la región al mercado internacional a través de una aventura conjunta con PROMPERU y el MINCETUR.
- FA1. Desarrollar nuevos mercados para los productos exportables de la región.
- FA3. Promover la mejora de la infraestructura turística, como son hoteles, agencias de turismo, medios de transporte, entre otros para convertir a la región en un imán turístico alternativo.
- DA1. Posicionar el circuito turístico del norte como segunda alternativa de turismo en el Peru después del Cuzco en coordinación con PROMPERU y el MINCETUR.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La evaluación por la Matriz de Rumelt forma parte de los dos últimos filtros para las estrategias planteadas. En esta se evalúa la consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja, criterios de evaluación que planteó Rumelt en 1980, para dar por aceptadas las estrategias para los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2016), como se muestra la Tabla 33. De las 16 estrategias retenidas provenientes de la matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico se

observa que todas calzan coherentemente con los cuatro criterios mencionados y son validadas y se mantienen para el proceso siguiente.

Tabla 33

Matriz de Rumelt (MR) de la Región Piura.

			Pruebas			
	Estrategias específicas	Consistencias	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	FO1. Exportar uva a Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	FO2. Exportar mango a Estados Unidos, Países Bajos y Alemania.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	FO3. Exportar banano orgánico a Estados Unidos, Bélgica y Rusia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	FO4. Exportar uva, mango y banano orgánico en países asiáticos, principalmente China, India y Japón.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	FO7. Desarrollar la oferta turística de sol y playa para turistas de alto poder adquisitivo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	FO8. Posicionar a la Región Piura como el destino turístico de sol y playa en la costa occidental de Sudamérica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	FO9. Crear el circuito turístico del norte, a través de una aventura conjunta con la Región Lambayeque, Cajamarca y Amazonas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	DO1. Crear programas contra la desnutrición crónica infantil, en coordinación con el MINSA y SUNASS.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	DO2. Mejorar el acceso de agua potable para todas las provincias de la región a través de Asociaciones Público Privadas (APP).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	DO3. Implementar programas de alfabetización y continuidad de la educación en la región con el apoyo del MINEDU.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11	DO4. Desarrollar programas de formación educativa orientados a la educación básica y áreas rurales de la región en asociación con entidades públicas y/o privadas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12	DO5. Otorgar concesiones de terrenos en la franja costera para el establecimiento de hoteles tipo resort de cinco estrellas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
13	DO6. Promover los atractivos turísticos de la región al mercado internacional a través de una aventura conjunta con PROMPERU y el MINCETUR.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
14	FA1. Desarrollar nuevos mercados para los productos exportables de la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
15	FA3. Promover la mejora de la infraestructura turística, como son hoteles, agencias de turismo, medios de transporte, entre otros para convertir a la región en un imán turístico alternativo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
16	DA1. Posicionar el circuito turístico del norte como segunda alternativa de turismo en el Perú después del Cuzco en coordinación con PROMPERU y el MINCETUR.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

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

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética (Tabla 34) contrasta las estrategias con tres aspectos éticos fundamentales: (a) los derechos; (b) la justicia; y (c) el utilitarismo. En el tema de los derechos, se evalúa el impacto que generan sobre la vida, la propiedad, al libre pensamiento, a la privacidad, a la libertad de conciencia; así mismo los *stakeholders* tienen el derecho de ser escuchados cuando sus derechos se vean afectados. En relación con la justicia, debe existir total transparencia y equidad en la distribución de beneficios y cargas; así mismo deben existir normas de compensación.

Finalmente, el aspecto de utilitarismo busca que los beneficios alcancen a la mayor cantidad de personas y que el tiempo sea el mayor posible. Las 16 estrategias retenidas se someten a este análisis y se observa que todas son validadas y ninguna infringen los aspectos de esta matriz.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas como son aquellas que han sido aceptadas después de haber pasado por la evaluación de matrices filtro, las cuales son conocidas también como estrategias primarias; mientras que las estrategias no retenidas o estrategias de contingencia son conocidas también como secundarias (D' Alessio, 2016)

La Tabla 35 muestra el listado de las estrategias retenidas y de contingencia.

Tabla 34

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de la Región Piura.

Estrategias Alternativas	Estrategias específicas	Matriz					Total	
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE		
FO1.	Penetración en el mercado	Exportar uva a Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos (F1, F5, F6, F9, O1, O2, O4).	X	X	X		X	4
FO2.	Penetración en el mercado	Exportar mango a Estados Unidos, Países Bajos y Alemania (F2, F5, F6, F9, O1, O2, O5).	X	X	X		X	4
FO3.	Penetración en el mercado	Exportar banano orgánico a Estados Unidos, Bélgica y Rusia (F3, F5, F6, F9, O1, O2, O3, O7).	X	X	X		X	4
FO4.	Desarrollo de mercados	Exportar uva, mango y banano orgánico en países asiáticos, principalmente China, India y Japón (F1, F2, F3, F5, F6, F9, O1, O2, O7).	X	X	X		X	4
FO5.	Desarrollo de productos	Desarrollar y exportar productos derivados de uva y mango para exportación (F1, F2, F5, F6, F9, O1, O2, O8).	X	X	X		X	4
FO6.	Penetración en el mercado	Producir arroz para cubrir la demanda interna (F4, F5, F6, F10, O2, O6).	X	X	X		X	4
FO7.	Desarrollo de productos	Desarrollar la oferta turística de sol y playa para turistas de alto poder adquisitivo (F8, F9, F10, O1, O2, O9, O10, O11).	X	X	X		X	4
FO8.	Desarrollo de productos	Posicionar a la Región Piura como el destino turístico de sol y playa en la costa occidental de Sudamérica (F8, F9, F10, O2, O9, O10, O11).	X	X	X		X	4
FO9.	Aventura conjunta	Crear el circuito turístico del norte, a través de una aventura conjunta con la Región Lambayeque, Cajamarca y Amazonas (F8, F9, F10, O1, O2, O9, O10, O11, O12, O13).	X	X	X	X		4
FO10.	Desarrollo de productos	Desarrollar un plan de promoción de la artesanía regional (F10, O9, O10, O11, O12, O13).	X	X	X		X	4
DO1.	Aventura conjunta	Crear programas contra la desnutrición crónica infantil, en coordinación con el MINSA y SUNASS (D2, O2, O3, O4, O5, O6, O10).	X	X	X	X		4
DO2.	Aventura conjunta	Mejorar el acceso de agua potable para todas las provincias de la región a través de Asociaciones Publico Privadas (APP) (D2, O2, O3, O4, O5, O6, O10).	X	X	X	X		4
DO3.	Aventura conjunta	Implementar programas de alfabetización y continuidad de la educación en la región con el apoyo del MINEDU (D4, O2, O3, O4, O5, O6, O10).	X	X	X	X		4
DO4.	Desarrollo de productos	Desarrollar programas de formación educativa orientados a la educación básica y áreas rurales de la región en asociación con entidades públicas y/o privadas (D4, O2, O3, O4, O5, O6, O10).	X	X	X		X	4
DO5.	Desarrollo de productos	Otorgar concesiones de terrenos en la franja costera para el establecimiento de hoteles tipo resort de cinco estrellas (D1, D5, D7, O1, O2, O9, O10, O11, O12).	X	X	X		X	4
DO6.	Aventura conjunta	Promover los atractivos turísticos de la región al mercado internacional a través de una aventura conjunta con PROMPERU y el MINCETUR (D9, O2, O9, O10, O11, O12, O13).	X	X	X	X		4
DO7.	Aventura conjunta	Desarrollar una aventura conjunta con instituciones educativas para mejorar las competencias técnico-profesionales en los sectores agroindustrial y de turismo (D4, O2, O3, O4, O5, O6, O9, O10, O11).	X	X	X	X		4
DO8.	Aventura conjunta	Promover la formalización laboral en las provincias de la región con el apoyo de la SUNAFIL (D5, O2, O3, O4, O5, O6, O9, O10, O11).	X	X	X	X		4
DO9.	Aventura conjunta	Formular e implementar planes de prevención y reducción de riesgos de desastres naturales en coordinación con INDECI y CENEPRED (D6, O2, O3, O4, O5, O6, O9, O10, O11).	X	X	X	X		4
DO10.	Aventura conjunta	Capacitar al personal del Gobierno Regional en gestión pública en convenio con instituciones educativas de posgrado (D1, O2, O3, O4, O5, O6, O9, O10, O11).	X	X	X	X		4
DO11.	Aventura conjunta	Ampliar la presencia de la policía de turismo en la región (D2, O1, O2, O10).	X	X	X	X		4
FA1.	Desarrollo de mercados	Desarrollar nuevos mercados para los productos exportables de la región (F1, F2, F3, F5, F6, F9, A1, A2, A8).	X	X	X		X	4
FA2.	Aventura conjunta	Fortalecer la gestión ante desastres naturales en coordinación con la Región Tumbes y Lambayeque (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, A3).	X	X	X	X		4
FA3.	Desarrollo de productos	Promover la mejora de la infraestructura turística, como son hoteles, agencias de turismo, medios de transporte, entre otros para convertir a la región en un imán turístico alternativo (F8, F9, F10, A2, A3, A5, A6).	X	X	X		X	4
FA4.	Aventura conjunta	Desarrollar una aventura conjunta con las empresas privadas e inversionistas para la gestión de conflictos socioambientales (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, A2, A3, A7).	X	X	X	X		4
FA5.	Diversificación conglomerada	Desarrollar la producción maderera en las zonas ubicadas mayormente en la Sierra y Ceja de Selva de la región (F5, F7, F9, A3, A8).	X		X			2
FA6.	Aventura conjunta	Mejorar la calidad, pertinencia, confiabilidad y disponibilidad de la información agraria para los agentes económicos del sector con el apoyo del MINAGRI (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, A3).	X	X	X	X		4
FA7.	Aventura conjunta	Crear Centros de Innovación Tecnológica en líneas agrícolas con el apoyo de PRODUCE y las universidades de la región (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A2).	X	X	X	X		4
FA8.	Aventura conjunta	Formar asociaciones que se beneficien de economías de escala maximizando su productividad y compensando los costos laborales, con el apoyo de la Cámara de Comercio y Producción de Piura (CAMCO) (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, A4).	X	X	X	X		4
FA9.	Desarrollo de productos	Desarrollar la Zona Especial de Desarrollo de Paita (ZED Paita) para la atracción de la inversión beneficiándose de la exoneración de impuestos (F1, F2, F3, F4, F10, A2, A4).	X	X	X		X	4
DA1.	Aventura conjunta	Posicionar el circuito turístico del norte como segunda alternativa de turismo en el Perú después del Cuzco en coordinación con PROMPERU y el MINCETUR (D7, D8, D9, A5, A6).	X	X	X	X		4
DA2.	Aventura conjunta	Desarrollar una aventura conjunta con AGROBANCO y Cajas Municipales para otorgar créditos a empresas formalizadas a tasas preferenciales (D5, A2, A4).	X	X	X	X		4
DA3.	Aventura conjunta	Elaborar un sistema de información y estadísticas de fácil acceso pertinente y oportuna, enfocado en precios de mercado, tendencias y comercio exterior a través del INEI y MINCETUR (D1, D3, A1, A2, A8).	X	X	X	X		4

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

Tabla 35

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Región Piura.

	FO1.		FO2.		FO3.		FO4.		FO5.		FO6.		FO7.		FO8.		FO9.		FO10.																									
	Exportar uva a Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos.	Exportar mango a Estados Unidos, Países Bajos y Alemania.	Exportar banano orgánico a Estados Unidos, Bélgica y Rusia.	Exportar uva, mango y banano orgánico en países asiáticos, principalmente China, India y Japón.	Desarrollar y exportar productos derivados de uva y mango para exportación.	Producir arroz para cubrir la demanda interna.	Desarrollar la oferta turística de sol y playa para turistas de alto poder adquisitivo.	Posicionar a la Región Piura como el destino turístico de sol y playa en la costa occidental de Sudamérica.	Crear el circuito turístico del norte, a través de una aventura conjunta con la Región Lambayeque, Cajamarca y Amazonas.	Desarrollar un plan de promoción de la artesanía regional.	Peso	Valor	Pond.																															
Factores claves de éxito																																												
Oportunidades																																												
O1.	Condiciones favorables para la inversión extranjera directa.																					0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05		
O2.	Crecimiento sostenido de la economía nacional.																					0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09		
O3.	Mayor demanda de banano orgánico en los mercados de Estados Unidos, Bélgica y Rusia.																					0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07		
O4.	Mayor demanda de uvas en los mercados de Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos.																					0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07		
O5.	Mayor demanda de mangos en los mercados de Estados Unidos, Países Bajos y Alemania.																					0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07		
O6.	Demanda nacional de arroz no cubierta por la producción nacional.																					0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05		
O7.	Incremento de la preferencia por el consumo de productos orgánicos a nivel mundial.																					0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05		
O8.	Crecimiento potencial del mercado global de productos procesados.																					0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03		
O9.	Mayor acceso e incremento de la demanda mundial de turismo (ocio, aventura, cultural, etc.).																					0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16		
O10.	Tendencia creciente de arribos de turistas extranjeros al Perú.																					0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24		
O11.	El norte del Perú cuenta con condiciones favorables para el turismo de sol y playa.																					0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24		
O12.	Atractivos turísticos culturales alternativos ubicados en el norte del Perú.																					0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20		
O13.	Generación de turismo ecológico en áreas protegidas.																					0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04		
Amenazas																																												
A1.	Guerra comercial entre E.E.U.U. y China afecta las exportaciones tradicionales.																					0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03		
A2.	Pérdida de competitividad frente a otros países con mayor desarrollo tecnológico.																					0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	1	0.04		
A3.	Fenómenos naturales y climatológicos, como sequías y Fenómeno El Niño que afectan la productividad agrícola y el turismo.																					0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18		
A4.	Elevados sobrecostos laborales en beneficios sociales que limita el pago de salarios justos, principalmente en el sector agrícola y de servicio.																					0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07		
A5.	Mayor preferencia actual por el turismo cultural focalizado en Cusco.																					0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20		
A6.	Oferta turística de sol y playa reconocida en Ecuador y Colombia.																					0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20		
A7.	Presencia de conflictos sociales que dificultan el avance de proyectos de inversión.																					0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03
A8.	Volatilidad de los precios internacionales de los productos exportables del Perú, principalmente de minerales, y petróleo y derivados.																					0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02		
Fortalezas																																												
F1.	Posicionamiento, alto rendimiento por hectárea y condiciones favorables para la producción y exportación de uva.																					0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06		
F2.	Posicionamiento, alto rendimiento por hectárea y condiciones favorables para la producción y exportación de mango.																					0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06		
F3.	Posicionamiento, alto rendimiento por hectárea y condiciones favorables para la producción y exportación de banano orgánico.																					0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06		
F4.	Capacidad de producción de arroz (segunda región productora del país).																					0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05		
F5.	Disponibilidad de recurso hídrico a través de infraestructura de riego de las dos represas principales Poechos y San Lorenzo.																					0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05		
F6.	Disponibilidad de tierras para la actividad agroindustrial con capacidad de ampliación.																					0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06		
F7.	Capacidad de reforestación y comercialización de madera.																					0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04		
F8.	Franja costera con potencial turísticos de sol y playa y clima adecuado.																					0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24		
F9.	Infraestructura portuaria que permite el comercio exterior (Puertos de Paita, Talara y Bayóvar) y aeropuerto.																					0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18		
F10.	Recurso de población joven y con expectativa de crecimiento.																					0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12		
Debilidad																																												
D1.	Deficiencia en la capacidad de gestión de los recursos financieros, humanos y físicos; del Gobierno Regional.																					0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18		
D2.	Bajo acceso a servicios básicos e inseguridad ciudadana.																					0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20		
D3.	Disponibilidad de información, acceso a internet, telefonía fija y banda ancha.																					0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09		
D4.	Bajo nivel educativo en primaria, secundaria, profesional y técnico.																					0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15		
D5.	Informalidad laboral en los sectores agroindustrial y turismo.																					0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24		
D6.	Falta de planes de prevención y acción ante fenómenos naturales.																					0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10		
D7.	Escasa infraestructura hotelera y servicios turísticos.																					0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24		
D8.	Deficiente infraestructura vial que condiciona el crecimiento en el comercio y turismo.																					0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20		
D9.	Limitado fomento de atractivos turístico.																					0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24		
Total																						2.00	5.03		5.03		5.03		5.01		4.50		3.96		5.10		5.10		5.10		4.35			

	DO1.		DO2.		DO3.		DO4.		DO5.		DO6.		DO7.		DO8.		DO9.		DO10.		
	Crear programas contra la desnutrición crónica infantil, en coordinación con el MINSA y SUNASS.		Mejorar el acceso de agua potable para todas las provincias de la región a través de Asociaciones Publico Privadas (APP).		Implementar programas de alfabetización y continuidad de la educación en la región con el apoyo del MINEDU.		Desarrollar programas de formación educativa orientados a la educación básica y áreas rurales de la región en asociación con entidades públicas y/o privadas.		Otorgar concesiones de terrenos en la franja costera para el establecimiento de hoteles tipo resort de cinco estrellas.		Promover los atractivos turísticos de la región al mercado internacional a través de una aventura conjunta con PROMPERU y el MINCETUR.		Desarrollar una aventura conjunta con instituciones educativas para mejorar las competencias técnico-profesionales en los sectores agroindustrial y de turismo.		Promover la formalización laboral en las provincias de la región con el apoyo de la SUNAFIL.		Formular e implementar planes de prevención y reducción de riesgos de desastres naturales en coordinación con INDECI y CENEPRED.		Capacitar al personal del Gobierno Regional en gestión pública en convenio con instituciones educativas de posgrado.		
Factores claves de éxito	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Oportunidades																					
O1.	Condiciones favorables para la inversión extranjera directa.																				
O2.	Crecimiento sostenido de la economía nacional.																				
O3.	Mayor demanda de banano orgánico en los mercados de Estados Unidos, Bélgica y Rusia.																				
O4.	Mayor demanda de uvas en los mercados de Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos.																				
O5.	Mayor demanda de mangos en los mercados de Estados Unidos, Países Bajos y Alemania.																				
O6.	Demanda nacional de arroz no cubierta por la producción nacional.																				
O7.	Incremento de la preferencia por el consumo de productos orgánicos a nivel mundial.																				
O8.	Crecimiento potencial del mercado global de productos procesados.																				
O9.	Mayor acceso e incremento de la demanda mundial de turismo (ocio, aventura, cultural, etc.).																				
O10.	Tendencia creciente de arribos de turistas extranjeros al Perú.																				
O11.	El norte del Perú cuenta con condiciones favorables para el turismo de sol y playa.																				
O12.	Atractivos turísticos culturales alternativos ubicados en el norte del Perú.																				
O13.	Generación de turismo ecológico en áreas protegidas.																				
Amenazas																					
A1.	Guerra comercial entre E.E.U.U. y China afecta las exportaciones tradicionales.																				
A2.	Pérdida de competitividad frente a otros países con mayor desarrollo tecnológico.																				
A3.	Fenómenos naturales y climatológicos, como sequías y Fenómeno El Niño que afectan la productividad agrícola y el turismo.																				
A4.	Elevados sobrecostos laborales en beneficios sociales que limita el pago de salarios justos, principalmente en el sector agrícola y de servicio.																				
A5.	Mayor preferencia actual por el turismo cultural focalizado en Cusco.																				
A6.	Oferta turística de sol y playa reconocida en Ecuador y Colombia.																				
A7.	Presencia de conflictos sociales que dificultan el avance de proyectos de inversión.																				
A8.	Volatilidad de los precios internacionales de los productos exportables del Perú, principalmente de minerales, y petróleo y derivados.																				
Fortalezas																					
F1.	Posicionamiento, alto rendimiento por hectárea y condiciones favorables para la producción y exportación de uva.																				
F2.	Posicionamiento, alto rendimiento por hectárea y condiciones favorables para la producción y exportación de mango.																				
F3.	Posicionamiento, alto rendimiento por hectárea y condiciones favorables para la producción y exportación de banano orgánico.																				
F4.	Capacidad de producción de arroz (segunda región productora del país).																				
F5.	Disponibilidad de recurso hídrico a través de infraestructura de riego de las dos represas principales Poechos y San Lorenzo.																				
F6.	Disponibilidad de tierras para la actividad agroindustrial con capacidad de ampliación.																				
F7.	Capacidad de reforestación y comercialización de madera.																				
F8.	Franja costera con potencial turísticos de sol y playa y clima adecuado.																				
F9.	Infraestructura portuaria que permite el comercio exterior (Puertos de Paita, Talara y Bayóvar) y aeropuerto.																				
F10.	Recurso de población joven y con expectativa de crecimiento.																				
Debilidad																					
D1.	Deficiencia en la capacidad de gestión de los recursos financieros, humanos y físicos; del Gobierno Regional.																				
D2.	Bajo acceso a servicios básicos e inseguridad ciudadana.																				
D3.	Disponibilidad de información, acceso a internet, telefonía fija y banda ancha.																				
D4.	Bajo nivel educativo en primaria, secundaria, profesional y técnico.																				
D5.	Informalidad laboral en los sectores agroindustrial y turismo.																				
D6.	Falta de planes de prevención y acción ante fenómenos naturales.																				
D7.	Escasa infraestructura hotelera y servicios turísticos.																				
D8.	Deficiente infraestructura vial que condiciona el crecimiento en el comercio y turismo.																				
D9.	Limitado fomento de atractivos turístico.																				
Total	2.00	5.07		5.07		5.07		5.07		5.16		5.10		3.54		3.54		3.84		3.54	

	Factores claves de éxito	DO11.		FA1.		FA2.		FA3.		FA4.		FA5.		FA6.		FA7.		
		Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
			Ampliar la presencia de la policía de turismo en la región.		Desarrollar nuevos mercados para los productos exportables de la región.		Fortalecer la gestión ante desastres naturales en coordinación con la Región Tumbes y Lambayeque.		Promover la mejora de la infraestructura turística, como son hoteles, agencias de turismo, medios de transporte, entre otros para convertir a la región en un imán turístico alternativo.		Desarrollar una aventura conjunta con las empresas privadas e inversionistas para la gestión de conflictos socioambientales.		Desarrollar la producción maderera en las zonas ubicadas mayormente en la Sierra y Ceja de Selva de la región.		Mejorar la calidad, pertinencia, confiabilidad y disponibilidad de la información agraria para los agentes económicos del sector con el apoyo del MINAGRI.		Crear Centros de Innovación Tecnológica en líneas agrícolas con el apoyo de PRODUCE y las universidades de la región.	
Oportunidades																		
O1.	Condiciones favorables para la inversión extranjera directa.	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
O2.	Crecimiento sostenido de la economía nacional.	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
O3.	Mayor demanda de banano orgánico en los mercados de Estados Unidos, Bélgica y Rusia.	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
O4.	Mayor demanda de uvas en los mercados de Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos.	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
O5.	Mayor demanda de mangos en los mercados de Estados Unidos, Países Bajos y Alemania.	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
O6.	Demanda nacional de arroz no cubierta por la producción nacional.	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
O7.	Incremento de la preferencia por el consumo de productos orgánicos a nivel mundial.	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
O8.	Crecimiento potencial del mercado global de productos procesados.	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09
O9.	Mayor acceso e incremento de la demanda mundial de turismo (ocio, aventura, cultural, etc.).	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08
O10.	Tendencia creciente de arribos de turistas extranjeros al Perú.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
O11.	El norte del Perú cuenta con condiciones favorables para el turismo de sol y playa.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
O12.	Atractivos turísticos culturales alternativos ubicados en el norte del Perú.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
O13.	Generación de turismo ecológico en áreas protegidas.	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Amenazas																		
A1.	Guerra comercial entre E.E.U.U. y China afecta las exportaciones tradicionales.	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
A2.	Pérdida de competitividad frente a otros países con mayor desarrollo tecnológico.	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
A3.	Fenómenos naturales y climatológicos, como sequías y Fenómeno El Niño que afectan la productividad agrícola y el turismo.	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06
A4.	Elevados sobrecostos laborales en beneficios sociales que limita el pago de salarios justos, principalmente en el sector agrícola y de servicio.	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
A5.	Mayor preferencia actual por el turismo cultural focalizado en Cusco.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
A6.	Oferta turística de sol y playa reconocida en Ecuador y Colombia.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
A7.	Presencia de conflictos sociales que dificultan el avance de proyectos de inversión.	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03
A8.	Volatilidad de los precios internacionales de los productos exportables del Perú, principalmente de minerales, y petróleo y derivados.	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08	1	0.02	1	0.02
Fortalezas																		
F1.	Posicionamiento, alto rendimiento por hectárea y condiciones favorables para la producción y exportación de uva.	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12
F2.	Posicionamiento, alto rendimiento por hectárea y condiciones favorables para la producción y exportación de mango.	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12
F3.	Posicionamiento, alto rendimiento por hectárea y condiciones favorables para la producción y exportación de banano orgánico.	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12
F4.	Capacidad de producción de arroz (segunda región productora del país).	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
F5.	Disponibilidad de recurso hídrico a través de infraestructura de riego de las dos represas principales Poechos y San Lorenzo.	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
F6.	Disponibilidad de tierras para la actividad agroindustrial con capacidad de ampliación.	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06
F7.	Capacidad de reforestación y comercialización de madera.	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
F8.	Franja costera con potencial turísticos de sol y playa y clima adecuado.	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
F9.	Infraestructura portuaria que permite el comercio exterior (Puertos de Paita, Talara y Bayóvar) y aeropuerto.	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
F10.	Recurso de población joven y con expectativa de crecimiento.	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03	3	0.09	4	0.12	1	0.03	4	0.12	4	0.12
Debilidad																		
D1.	Deficiencia en la capacidad de gestión de los recursos financieros, humanos y físicos; del Gobierno Regional.	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18
D2.	Bajo acceso a servicios básicos e inseguridad ciudadana.	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05
D3.	Disponibilidad de información, acceso a internet, telefonía fija y banda ancha.	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
D4.	Bajo nivel educativo en primaria, secundaria, profesional y técnico.	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20
D5.	Informalidad laboral en los sectores agroindustrial y turismo.	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18
D6.	Falta de planes de prevención y acción ante fenómenos naturales.	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
D7.	Escasa infraestructura hotelera y servicios turísticos.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
D8.	Deficiente infraestructura vial que condiciona el crecimiento en el comercio y turismo.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
D9.	Limitado fomento de atractivos turístico.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
	Total	2.00		3.33		5.01		3.84		5.10		3.26		3.87		3.54		3.54

		FA8. Formar asociaciones que se beneficien de economías de escala maximizando su productividad y compensando los costos laborales, con el apoyo de la Cámara de Comercio y Producción de Piura (CAMCO).		FA9. Desarrollar la Zona Especial de Desarrollo de Paita (ZED Paita) para la atracción de la inversión beneficiándose de la exoneración de impuestos.		DA1. Posicionar el circuito turístico del norte como segunda alternativa de turismo en el Perú después del Cuzco en coordinación con PROMPERU y el MINCETUR.		DA2. Desarrollar una aventura conjunta con AGROBANCO y Cajas Municipales para otorgar créditos a empresas formalizadas a tasas preferenciales.		DA3. Elaborar un sistema de información y estadísticas de fácil acceso pertinente y oportuna, enfocado en precios de mercado, tendencias y comercio exterior a través del INEI y MINCETUR.		
Factores claves de éxito		Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Oportunidades												
O1.	Condiciones favorables para la inversión extranjera directa.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20
O2.	Crecimiento sostenido de la economía nacional.	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09
O3.	Mayor demanda de banano orgánico en los mercados de Estados Unidos, Bélgica y Rusia.	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21
O4.	Mayor demanda de uvas en los mercados de Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos.	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21
O5.	Mayor demanda de mangos en los mercados de Estados Unidos, Países Bajos y Alemania.	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21
O6.	Demanda nacional de arroz no cubierta por la producción nacional.	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10
O7.	Incremento de la preferencia por el consumo de productos orgánicos a nivel mundial.	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15
O8.	Crecimiento potencial del mercado global de productos procesados.	0.03	3	0.09	4	0.12	1	0.03	3	0.09	4	0.12
O9.	Mayor acceso e incremento de la demanda mundial de turismo (ocio, aventura, cultural, etc.).	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04
O10.	Tendencia creciente de arribos de turistas extranjeros al Perú.	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06
O11.	El norte del Perú cuenta con condiciones favorables para el turismo de sol y playa.	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06
O12.	Atractivos turísticos culturales alternativos ubicados en el norte del Perú.	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
O13.	Generación de turismo ecológico en áreas protegidas.	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02
Amenazas												
A1.	Guerra comercial entre E.E.U.U. y China afecta las exportaciones tradicionales.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
A2.	Pérdida de competitividad frente a otros países con mayor desarrollo tecnológico.	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12
A3.	Fenómenos naturales y climatológicos, como sequías y Fenómeno El Niño que afectan la productividad agrícola y el turismo.	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06
A4.	Elevados sobrecostos laborales en beneficios sociales que limita el pago de salarios justos, principalmente en el sector agrícola y de servicio.	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07
A5.	Mayor preferencia actual por el turismo cultural focalizado en Cusco.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05
A6.	Oferta turística de sol y playa reconocida en Ecuador y Colombia.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05
A7.	Presencia de conflictos sociales que dificultan el avance de proyectos de inversión.	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03
A8.	Volatilidad de los precios internacionales de los productos exportables del Perú, principalmente de minerales, y petróleo y derivados.	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	4	0.08
Fortalezas												
F1.	Posicionamiento, alto rendimiento por hectárea y condiciones favorables para la producción y exportación de uva.	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18
F2.	Posicionamiento, alto rendimiento por hectárea y condiciones favorables para la producción y exportación de mango.	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18
F3.	Posicionamiento, alto rendimiento por hectárea y condiciones favorables para la producción y exportación de banano orgánico.	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18
F4.	Capacidad de producción de arroz (segunda región productora del país).	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
F5.	Disponibilidad de recurso hídrico a través de infraestructura de riego de las dos represas principales Poechos y San Lorenzo.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
F6.	Disponibilidad de tierras para la actividad agroindustrial con capacidad de ampliación.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18
F7.	Capacidad de reforestación y comercialización de madera.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08
F8.	Franja costera con potencial turísticos de sol y playa y clima adecuado.	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06
F9.	Infraestructura portuaria que permite el comercio exterior (Puertos de Paita, Talara y Bayóvar) y aeropuerto.	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06
F10.	Recurso de población joven y con expectativa de crecimiento.	0.03	4	0.12	2	0.06	3	0.09	2	0.06	1	0.03
Debilidad												
D1.	Deficiencia en la capacidad de gestión de los recursos financieros, humanos y físicos; del Gobierno Regional.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24
D2.	Bajo acceso a servicios básicos e inseguridad ciudadana.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05
D3.	Disponibilidad de información, acceso a internet, telefonía fija y banda ancha.	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06	3	0.09
D4.	Bajo nivel educativo en primaria, secundaria, profesional y técnico.	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05
D5.	Informalidad laboral en los sectores agroindustrial y turismo.	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06
D6.	Falta de planes de prevención y acción ante fenómenos naturales.	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
D7.	Escasa infraestructura hotelera y servicios turísticos.	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06
D8.	Deficiente infraestructura vial que condiciona el crecimiento en el comercio y turismo.	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05
D9.	Limitado fomento de atractivos turístico.	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06
Total		2.00		3.54		4.06		5.10		3.84		3.87

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

Tabla 36

Matriz de Ética (ME) de la Región Piura.

		Derechos						Justicia			Utilitarismo			Se acepta
		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y Resultados estratégicos	Medios Estratégicos empleados	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	FO1.	Exportar uva a Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
2	FO2.	Exportar mango a Estados Unidos, Países Bajos y Alemania.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
3	FO3.	Exportar banano orgánico a Estados Unidos, Bélgica y Rusia.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
4	FO4.	Exportar uva, mango y banano orgánico en países asiáticos, principalmente China, India y Japón.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
5	FO7.	Desarrollar la oferta turística de sol y playa para turistas de alto poder adquisitivo.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
6	FO8.	Posicionar a la Región Piura como el destino turístico de sol y playa en la costa occidental de Sudamérica.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
7	FO9.	Crear el circuito turístico del norte, a través de una aventura conjunta con la Región Lambayeque, Cajamarca y Amazonas.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
8	DO1.	Crear programas contra la desnutrición crónica infantil, en coordinación con el MINSA y SUNASS.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
9	DO2.	Mejorar el acceso de agua potable para todas las provincias de la región a través de Asociaciones Publico Privadas (APP).	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
10	DO3.	Implementar programas de alfabetización y continuidad de la educación en la región con el apoyo del MINEDU.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
11	DO4.	Desarrollar programas de formación educativa orientados a la educación básica y áreas rurales de la región en asociación con entidades públicas y/o privadas.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
12	DO5.	Otorgar concesiones de terrenos en la franja costera para el establecimiento de hoteles tipo resort de cinco estrellas.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
13	DO6.	Promover los atractivos turísticos de la región al mercado internacional a través de una aventura conjunta con PROMPERU y el MINCETUR.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
14	FA1.	Desarrollar nuevos mercados para los productos exportables de la región.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
15	FA3.	Promover la mejora de la infraestructura turística, como son hoteles, agencias de turismo, medios de transporte, entre otros para convertir a la región en un imán turístico alternativo.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
16	DA1.	Posicionar el circuito turístico del norte como segunda alternativa de turismo en el Peru después del Cuzco en coordinación con PROMPERU y el MINCETUR.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí

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

Tabla 37

Estrategias Retenidas y de Contingencia para la Región Piura.

Estrategias retenidas	
FO1.	Exportar uva a Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos.
FO2.	Exportar mango a Estados Unidos, Países Bajos y Alemania.
FO3.	Exportar banano orgánico a Estados Unidos, Bélgica y Rusia.
FO4.	Exportar uva, mango y banano orgánico en países asiáticos, principalmente China, India y Japón.
FO7.	Desarrollar la oferta turística de sol y playa para turistas de alto poder adquisitivo.
FO8.	Posicionar a la Región Piura como el destino turístico de sol y playa en la costa occidental de Sudamérica.
FO9.	Crear el circuito turístico del norte, a través de una aventura conjunta con la Región Lambayeque, Cajamarca y Amazonas.
DO1.	Crear programas contra la desnutrición crónica infantil, en coordinación con el MINSA y SUNASS.
DO2.	Mejorar el acceso de agua potable para todas las provincias de la región a través de Asociaciones Publico Privadas (APP).
DO3.	Implementar programas de alfabetización y continuidad de la educación en la región con el apoyo del MINEDU.
DO4.	Desarrollar programas de formación educativa orientados a la educación básica y áreas rurales de la región en asociación con entidades públicas y/o privadas.
DO5.	Otorgar concesiones de terrenos en la franja costera para el establecimiento de hoteles tipo resort de cinco estrellas.
DO6.	Promover los atractivos turísticos de la región al mercado internacional a través de una aventura conjunta con PROMPERU y el MINCETUR.
FA1.	Desarrollar nuevos mercados para los productos exportables de la región.
FA3.	Promover la mejora de la infraestructura turística, como son hoteles, agencias de turismo, medios de transporte, entre otros para convertir a la región en un imán turístico alternativo.
DA1.	Posicionar el circuito turístico del norte como segunda alternativa de turismo en el Perú después del Cuzco en coordinación con PROMPERU y el MINCETUR.
Estrategias de contingencia	
FO5.	Desarrollar y exportar productos derivados de uva y mango para exportación.
FO10.	Desarrollar un plan de promoción de la artesanía regional.
FA9.	Desarrollar la Zona Especial de Desarrollo de Paita (ZED Paita) para la atracción de la inversión beneficiándose de la exoneración de impuestos.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz muestra que estrategias retenidas guardan relación y están alineadas con los objetivos de largo plazo propuestos en el marco de la visión al año 2028 para la Región Piura. Como se muestra en el punto anterior, las estrategias retenidas cubren los aspectos económicos que requiere la región sin dejar de lado el bienestar social, que si fuera dejado de lado impactaría negativamente en el desarrollo económico.

En la Tabla 38 se visualiza la relación entre estrategias y OLPs.

Tabla 38

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) de la Región Piura.

		Visión						
		Para el año 2028, la Región Piura tendrá mejores estándares de calidad de vida de la población a través del desarrollo socioeconómico y el acceso a la salud, educación y empleo formal; principalmente en los sectores de agroindustria y turismo, gracias al aprovechamiento sostenible y responsable de sus recursos naturales.						
Intereses organizacionales		Objetivos de largo plazo						
		OLP1: El 2028, las exportaciones de productos agroindustriales generarán US\$ 1,000'000,000. El 2017 generó en total US\$ 496'800,000 en los principales productos exportables.	OLP 2: El 2028, el turismo generará US\$ 125'000,000. El 2016 generó US\$ 88'336,534 como resultado del total de arribos.	OLP 3: El 2028, se alcanzará 980,000 puestos de trabajo. El 2016 existían 894,600 de población ocupada.	OLP 4: El 2028, se reducirá el porcentaje de población en extrema pobreza de la región, a 4.60%. El 2017 la tasa de pobreza extrema alcanzó el 6.60%.	OLP 5: El 2028, el 90% de la población de la región tendrá acceso a agua potable. El 2016 el 83.30% tuvo acceso a este suministro.	OLP 6: El 2028, se reducirá la tasa de analfabetismo de la región a 4.50% del total de la población de 15 y más años de edad. En el 2017 la tasa de analfabetismo alcanzó 7.60%.	OLP 7: El 2028, se reducirá el porcentaje de niños menores a cinco años con desnutrición crónica a 10.00%. El año 2017 fue de 15.90%.
1	FO1.	Exportar uva a Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos.	X		X	X		
2	FO2.	Exportar mango a Estados Unidos, Países Bajos y Alemania.	X		X	X		
3	FO3.	Exportar banano orgánico a Estados Unidos, Bélgica y Rusia.	X		X	X		
4	FO4.	Exportar uva, mango y banano orgánico en países asiáticos, principalmente China, India y Japón.	X		X	X		
5	FO7.	Desarrollar la oferta turística de sol y playa para turistas de alto poder adquisitivo.		X	X	X		
6	FO8.	Posicionar a la Región Piura como el destino turístico de sol y playa en la costa occidental de Sudamérica.		X	X	X		
7	FO9.	Crear el circuito turístico del norte, a través de una aventura conjunta con la Región Lambayeque, Cajamarca y Amazonas.		X	X	X		
8	DO1.	Crear programas contra la desnutrición crónica infantil, en coordinación con el MINSA y SUNASS.						X
9	DO2.	Mejorar el acceso de agua potable para todas las provincias de la región a través de Asociaciones Público Privadas (APP).				X		
10	DO3.	Implementar programas de alfabetización y continuidad de la educación en la región con el apoyo del MINEDU.				X	X	
11	DO4.	Desarrollar programas de formación educativa orientados a la educación básica y áreas rurales de la región en asociación con entidades públicas y/o privadas.				X	X	
12	DO5.	Otorgar concesiones de terrenos en la franja costera para el establecimiento de hoteles tipo resort de cinco estrellas.		X	X	X		
13	DO6.	Promover los atractivos turísticos de la región al mercado internacional a través de una aventura conjunta con PROMPERU y el MINCETUR.		X	X	X		
14	FA1.	Desarrollar nuevos mercados para los productos exportables de la región.	X		X	X		
15	FA3.	Promover la mejora de la infraestructura turística, como son hoteles, agencias de turismo, medios de transporte, entre otros para convertir a la región en un imán turístico alternativo.		X	X	X		
16	DA1.	Posicionar el circuito turístico del norte como segunda alternativa de turismo en el Peru después del Cuzco en coordinación con PROMPERU y el MINCETUR.		X	X	X		

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

Tabla 39

*Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de la Región**Piura.*

Estrategias retenidas	Región La Libertad	Región Ica
FO1. Exportar uva a Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos.	Competir con productos sustitutos	Fortalecer su posición
FO2. Exportar mango a Estados Unidos, Países Bajos y Alemania.	Competir con productos sustitutos	Competir con productos sustitutos
FO3. Exportar banano orgánico a Estados Unidos, Bélgica y Rusia.	Indiferente	Indiferente
FO4. Exportar uva, mango y banano orgánico en países asiáticos, principalmente China, India y Japón.	Replicar con productos propios de su región	Replicar con productos propios de su región
FO7. Desarrollar la oferta turística de sol y playa para turistas de alto poder adquisitivo.	Promover una alternativa turística	Promover una alternativa turística
FO8. Posicionar a la Región Piura como el destino turístico de sol y playa en la costa occidental de Sudamérica.	Posicionarse como alternativa turística cultural y gastronómica	Promover una alternativa turística
FO9. Crear el circuito turístico del norte, a través de una aventura conjunta con la Región Lambayeque, Cajamarca y Amazonas.	Participar	Promover una alternativa turística
DO1. Crear programas contra la desnutrición crónica infantil, en coordinación con el MINSA y SUNASS.	Indiferente	Indiferente
DO2. Mejorar el acceso de agua potable para todas las provincias de la región a través de Asociaciones Publico Privadas (APP).	Indiferente	Indiferente
DO3. Implementar programas de alfabetización y continuidad de la educación en la región con el apoyo del MINEDU.	Indiferente	Indiferente
DO4. Desarrollar programas de formación educativa orientados a la educación básica y áreas rurales de la región en asociación con entidades públicas y/o privadas.	Indiferente	Indiferente
DO5. Otorgar concesiones de terrenos en la franja costera para el establecimiento de hoteles tipo resort de cinco estrellas.	Replicar	Replicar
DO6. Promover los atractivos turísticos de la región al mercado internacional a través de una aventura conjunta con PROMPERU y el MINCETUR.	Replicar	Replicar
FA1. Desarrollar nuevos mercados para los productos exportables de la región.	Replicar	Replicar
FA3. Promover la mejora de la infraestructura turística, como son hoteles, agencias de turismo, medios de transporte, entre otros para convertir a la región en un imán turístico alternativo.	Replicar	Replicar
DA1. Posicionar el circuito turístico del norte como segunda alternativa de turismo en el Perú después del Cuzco en coordinación con PROMPERU y el MINCETUR.	Participar	Promover una alternativa turística

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

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

Es importante tener en cuenta el entorno de la organización, en este caso a los competidores de la región. La matriz que se presenta en la Tabla 39 permite identificar cuáles serían las acciones o medidas que pueden tomar las regiones competidoras directas,

identificadas anteriormente. En algunas estrategias retenidas, se observa que las regiones competidoras no tomaran acciones o medidas, mientras que en otros se estima generar productos agrícolas, productos orgánicos, acondicionar sus propios puertos y generar productividad agrícola.

6.13. Conclusiones

El análisis del presente capítulo determinó que la región, de un total de 33 estrategias que se formularon en la MFODA y se validaron a través de una serie de filtros, 16 se retuvieron y serán las que deberían implementarse en la Región Piura para conducirla al logro de los objetivos a largo plazo, teniendo un panorama claro de las acciones que tomarán los competidores. Estas estrategias son del tipo: (a) penetración en el mercado; (b) desarrollo de mercados; (c) desarrollo de productos; y (d) aventura conjunta; y se orientan a explotar las ventajas competitivas de la región.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos que marcan el camino para alcanzar los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2016). A continuación, se detallan los OCP para la Región Piura, que se han creado para cada uno de los OLP.

OLP1: El 2028, las exportaciones de productos agroindustriales generarán US\$ 1,000'000,000. El 2017 generó en total US\$ 496'800,000 en los principales productos exportables.

- OCP1.1: Para el año 2019, 2022, 2025, 2028, los productos agroindustriales generarán US\$ 625'000,000; US\$ 750'000,000; US\$ 875'000,000; US\$ 1,000'000,000 respectivamente; principalmente por exportaciones de uva, mango y banano orgánico.
- OCP1.2: Desde el año 2019, promocionar los productos de agroexportación de la región en tres ferias internacionales anuales en Europa, Asia y Estados Unidos.
- OCP1.3: Desde el año 2020, capacitar a productores agrícolas en: (a) técnicas de cultivo; (b) exportación de productos; (c) tecnología disponible para mejorar la productividad; entre otros. Realizar un seminario cada año en coordinación con el MINAGRI y CAMCO.
- OCP1.4: Para el año 2023 concluir el Proyecto Especial de Irrigación e Hidroenergético del Alto Piura [PEIHAP] ampliando la frontera agrícola en 19,000 nuevas hectáreas de cultivo y mejorando 31,000 existentes.
- OCP1.5: Para el año 2023 se brindarán incentivos tributarios para la adquisición de equipos de riego tecnificado.

OLP 2: El 2028, el turismo generará US\$ 125'000,000. El 2016 generó US\$ 88'336,534 como resultado del total de arribos extranjeros.

- OCP2.1: Para el año 2019, 2022, 2025, 2028, el turismo receptivo generará US\$ 95'000,000; US\$ 105'000,000; US\$ 115'000,000; US\$ 125'000,000 respectivamente; a través del fomento de la oferta turística de playas, turismo gastronómico y cultural de la región.
- OCP 2.2: Para el año 2019, crear y fomentar internacionalmente el circuito de atractivos turísticos de Sol y Playa de la región en coordinación con el MINCETUR.
- OCP 2.3: Desde el año 2019, crear el concepto de Piura~Playa como marca para promocionar internacionalmente los atractivos turísticos de la región, y participar activamente en ferias internacionales de turismo.
- OCP 2.4: Desde el año 2019, coordinar con la Región Cuzco y Lima para promocionar la oferta turística de la Región Piura aprovechando la exposición que tienen dichas regiones y atraer turistas a Piura.
- OCP 2.5: Para el año 2019, realizar el censo de la oferta hotelera y agencias de turismo en la región para validar la capacidad disponible para recibir turistas.
- OCP 2.6: Desde el año 2020, capacitar a operadores turísticos en: (a) calidad de servicio; (b) alternativas turísticas de la región; (c) perfil del turista que arriba a la región; entre otros. Realizar un seminario cada año en coordinación con el PROMPERU y CAMCO.
- OCP 2.7: Para el año 2023, acondicionar el Aeropuerto Capitán FAP Guillermo Concha Iberico mejorando sus instalaciones y servicios, con fondos privados.

OLP 3: El 2028, se alcanzará 980,000 puestos de trabajo. El 2016 existían 894,600 de población ocupada.

- OCP 3.1: Para el año 2019, 2022, 2025, 2028, se alcanzarán 910,000; 935,000; 960,000; 980,000 puestos de trabajo respectivamente; a través del incremento económico en los sectores agroexportador y de turismo.
- OCP 3.2: Para el año 2019, crear una oficina de asesoramiento anexa al Gobierno Regional para informar y orientar a productores sobre los beneficios de la formalización laboral en materia de obtención de créditos, exportación y drawback, economías de escala y formación de clústeres.
- OCP 3.3: Para el año 2023, 2025, 2028, el crecimiento de los sectores agroexportador y de turismo permitirá la reducción de la informalidad de la región pasando de 66% a 60%, 55%, 50% respectivamente.

OLP 4: El 2028, se reducirá el porcentaje de población en extrema pobreza de la región, a 4.60%. El 2017 la tasa de pobreza extrema alcanzó el 6.60%.

- OCP 4.1: Para el año 2019, 2022, 2025, 2028, se reducirá progresivamente la población en extrema pobreza a niveles de 6.10%; 5.60%; 5.10%; 4.60% respectivamente mediante la generación de actividades comerciales en las zonas más pobres de la sierra de la región.
- OCP 4.2: Desde el año 2019, crear un fondo con cooperación internacional destinado a las zonas rurales de mayor pobreza extrema en Huancabamba, Ayabaca y Morropón con el fin de capacitar y asociar a la población de forma que logren mejorar las condiciones de comercialización de sus productos.
- OCP 4.3: Desde el año 2020, impulsar la exposición de artesanías en ferias artesanales para promocionar los destinos turísticos de la zona sierra de la

región en coordinación con las municipalidades de Huancabamba, Ayabaca y Morropón.

- OCP 4.4: Para el año 2023, coordinar con el SERFOR para capacitar a la población rural de la sierra de la región para implementar hectáreas para reforestación y futura exportación de madera formando una industria alternativa en la zona.

OLP 5: El 2028, el 90% de la población de la región tendrá acceso a agua potable. El 2016 el 83.30% tuvo acceso a este suministro.

- OCP 5.1: Para el año 2022, 2025, 2028, se incrementará el porcentaje de la población con acceso a agua potable 85%; 87%; 90% respectivamente mediante proyectos de inversión y asociaciones público-privadas.
- OCP 5.2: Desde el año 2019, realizar de proyectos de mejoramiento y ampliación del sistema de agua potable y alcantarillado en coordinación con los Gobiernos Provinciales y Municipales.
- OCP 5.3: Desde el año 2019, gestionar proyectos de cooperación para promover la gestión de servicios de agua potable y saneamiento como la Cooperación Suiza-SECO.
- OCP 5.4: Para el año 2023, fomentar las Obras por impuestos como beneficio tributario, en el sector de agua potable y saneamiento en zonas necesitadas y de población vulnerable.

OLP 6: El 2028, se reducirá la tasa de analfabetismo de la región a 4.50% del total de la población de 15 y más años de edad. En el 2017 la tasa de analfabetismo alcanzó 7.60%.

- OCP 6.1: Para el año 2022, 2025, 2028, se reducirá el analfabetismo en tasas de 6.50%; 5.50%; 4.50% respectivamente.

- OCP 6.2: Desde el año 2019, coordinar con el MINEDU para implementar planes de alfabetización en las zonas rurales de la región, similares al PEAR.
- OCP 6.3: Para el año 2020, formular programas de educación nocturna en escuelas públicas para alfabetización de la población de 15 años a más.
- OCP 6.4: Para el año 2023, implementar un convenio con entidades educativas para el otorgamiento de becas para estudiar la primaria y secundaria, para quienes hayan terminado con éxito el programa de alfabetización debidamente certificado por el MINEDU.

OLP 7: El 2028, se reducirá el porcentaje de niños menores a cinco años con desnutrición crónica a 10.00%. El año 2017 fue de 15.90%.

- OCP 7.1: Para el año 2019, 2022, 2025, 2028, se reducirá la desnutrición crónica a 15%; 13%; 11%, 10% respectivamente.
- OCP 7.2: Desde el año 2020, capacitar a la población en las prácticas correctas de alimentación infantil y de la gestante, incorporando alimentos ricos en hierro, variados, nutritivos, locales y en cantidad adecuada a través de instructivos de la consejería nutricional y la educación demostrativa, en los establecimientos de salud.
- OCP 7.3: Desde el año 2019, realizar campañas de sensibilidad, información y seguimiento en coordinación con el MINEDU y Gobiernos Municipales, en las áreas rurales y centros poblados de puerta a puerta para evitar la desnutrición infantil.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para poder lograr los objetivos de corto plazo es necesario disponer de recursos, los cuales son económicos, tecnológicos, de recursos humanos o materiales. A nivel económico, se requiere inversión extranjera directa y un adecuado uso del presupuesto regional provisto

por el Ministerio de Economía y Finanzas. En el aspecto tecnológico, se requiere aumentar la productividad a través de tecnología de punta que apoye la actividad agrícola, infraestructura hotelera, redes viales, infraestructura portuaria, entre otros. Por el lado de recursos humanos, se requiere capacitación adecuada y altos niveles de mano de obra calificada para los sectores agrícola y turismo.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas, en conjunto con los valores y el código de ética, definen el camino para orientar la implementación de las estrategias que llevarán a la Región Piura a lograr su visión para el año 2028, considerando los principios de ética y responsabilidad social (D'Alessio, 2016).

Para la región se han elegido las siguientes políticas:

- P1. Promover la competitividad y productividad de los sectores económicos de la región.
- P2. Crear las condiciones favorables para atraer la inversión extranjera en la región.
- P3. Búsqueda del bienestar económico y social de la población y su desarrollo sostenible.
- P4. Identificar socios estratégicos y construir acciones conjuntas.

7.4. Estructura Organizacional de la Región Piura

Dentro de la actual estructura organizacional del Gobierno Regional de Piura, se propone crear un área para el seguimiento y control del presente Plan Estratégico desarrollado para la región, la cual se encargará de su implementación y seguimiento. Dicha unidad organizacional trabajará de forma coordinada con las otras áreas y entes gubernamentales de la Región Piura, así como también con otros *stakeholders*.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Tabla 40

Políticas Asociadas con cada Estrategia de la Región Piura.

Estrategias Retenidas		P1	P2	P3	P4
FO1.	Exportar uva a Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos.	X	X	X	
FO2.	Exportar mango a Estados Unidos, Países Bajos y Alemania.	X	X	X	
FO3.	Exportar banano orgánico a Estados Unidos, Bélgica y Rusia.	X	X	X	
FO4.	Exportar uva, mango y banano orgánico en países asiáticos, principalmente China, India y Japón.	X	X	X	
FO7.	Desarrollar la oferta turística de sol y playa para turistas de alto poder adquisitivo.	X	X	X	X
FO8.	Posicionar a la Región Piura como el destino turístico de sol y playa en la costa occidental de Sudamérica.	X	X	X	X
FO9.	Crear el circuito turístico del norte, a través de una aventura conjunta con la Región Lambayeque, Cajamarca y Amazonas.		X	X	X
DO1.	Crear programas contra la desnutrición crónica infantil, en coordinación con el MINSA y SUNASS.		X	X	X
DO2.	Mejorar el acceso de agua potable para todas las provincias de la región a través de Asociaciones Público Privadas (APP).		X	X	X
DO3.	Implementar programas de alfabetización y continuidad de la educación en la región con el apoyo del MINEDU.		X	X	X
DO4.	Desarrollar programas de formación educativa orientados a la educación básica y áreas rurales de la región en asociación con entidades públicas y/o privadas.		X	X	X
DO5.	Otorgar concesiones de terrenos en la franja costera para el establecimiento de hoteles tipo resort de cinco estrellas.	X	X	X	X
DO6.	Promover los atractivos turísticos de la región al mercado internacional a través de una aventura conjunta con PROMPERU y el MINCETUR.		X	X	X
FA1.	Desarrollar nuevos mercados para los productos exportables de la región.	X	X	X	X
FA3.	Promover la mejora de la infraestructura turística, como son hoteles, agencias de turismo, medios de transporte, entre otros para convertir a la región en un imán turístico alternativo.	X	X	X	X
DA1.	Posicionar el circuito turístico del norte como segunda alternativa de turismo en el Perú después del Cuzco en coordinación con PROMPERU y el MINCETUR.		X	X	X

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

La implementación del presente Plan Estratégico generará cambios en el ecosistema, estos pueden ser positivos o negativos, por lo que se debe establecer medidas de control que

regulen el impacto en el medio ambiente. Se sugiere establecer alianzas con el Ministerio del Ambiente, que es el ente regulador en materia ambiental, con el fin de mejorar la calidad de vida de todos los pobladores.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Es necesario que en la Región Piura exista el recurso humano adecuado para la implementación del Plan Estratégico. Para lograr esto se sugieren los siguientes puntos: (a) realizar capacitación técnica para elevar el nivel de la mano de obra de los sectores productivos; y (b) incrementar el nivel educativo superior en la Región Piura, con el fin de mejorar los niveles de empleo aumentando indirectamente los ingresos per cápita.

7.7. Gestión del Cambio

Dar a conocer el presente Plan Estratégico a través de un programa de comunicación en todo nivel jerárquico dentro de la región con el fin de minimizar la resistencia al cambio mostrando los beneficios de su implementación. Para ello, se busca el involucramiento de todos los funcionarios públicos del Gobierno Regional, de forma que se alcance los objetivos para lograr la visión que se tiene para el año 2028.

7.8. Conclusiones

Para alcanzar los objetivos de largo plazo se establecen en el presente capítulo los objetivos de corto plazo y los recursos necesarios para su implementación. La Región Piura en el afán de lograr su visión al año 2028 debe priorizar la ejecución de dichos objetivos en los plazos establecidos.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

La fase de evaluación estratégica es la última etapa del proceso estratégico, de acuerdo con lo planteado por D'Alessio (2016), para lo cual se debe monitorear el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo. Dado que tanto el entorno es cambiante el control y monitoreo es esencial para realizar los ajustes necesarios al presente Plan Estratégico a fin de alcanzar la situación futura deseada.

8.1.1. Perspectiva de aprendizaje

Esta perspectiva se centra en el desarrollo del talento humano traducido como nivel de educación, empleo, y disminución de la pobreza.

8.1.2. Procesos

Esta perspectiva permite tener el control de los objetivos financieros y de clientes. Entre los indicadores que se han desarrollado se cubren aspectos como acceso a insumos, disponibilidad de tecnología, número de empresas y grado de formalización, entre muchos otros aspectos.

8.1.3. Clientes

Esta perspectiva permite identificar las necesidades de los clientes de la Región Piura, con el fin de crear las condiciones favorables para la inversión, mejorar la competitividad, captar nuevos clientes y mantener cautivos a los actuales.

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva evalúa el rendimiento y el avance de los objetivos desde el punto de vista económico financiero, determinando si se genera la rentabilidad establecida o por el contrario se necesita realizar medidas correctivas para revertir la situación.

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

El cuadro de mando integral (CMI) o *Balance Scorecard*, integra un conjunto de indicadores cruciales (*Key Performance Indicators* o *KPI*) que ofrecen una visión rápida y global de la actividad de una organización, incluyendo el ámbito financiero, procesos, clientes, y aprendizaje interno; permitiendo observar el rendimiento en varias áreas de la organización centrándose en el Plan Estratégico. Entre sus beneficios se encuentran: (a) reunir en un solo informe muchos elementos aparentemente dispares; y (b) visión holística de la organización, se puede estudiar si el logro de una perspectiva influyó negativamente en otra. El CMI consta de cuatro perspectivas que reúnen los indicadores: (a) perspectiva cliente; (b) perspectiva interna; (c) perspectiva aprendizaje; y (d) perspectiva financiera (Kaplan & Norton, 1992).

8.3. Conclusiones

Utilizar el *Balance Scorecard* planteado en este capítulo, permite medir el cumplimiento de los objetivos y sus indicadores de forma que cualquier desviación o cambio en el entorno pueda ser monitoreado y corregido a tiempo. El Gobierno Regional debe implementar y basar su gestión en el *Balance Scorecard*.

Tabla 41

Balance Scorecard de la Región Piura

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidad Responsable
Financiera	OCP1.1: Para el año 2019, 2022, 2025, 2028, los productos agroindustriales generaran US\$ 625'000,000; US\$ 750'000,000; US\$ 875'000,000; US\$ 1,000'000,000 respectivamente; principalmente por exportaciones de uva, mango y banana orgánico.	Valor FOB de exportaciones	Gerencia Regional de Desarrollo Económico Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Financiera	OCP2.1: Para el año 2019, 2022, 2025, 2028, el turismo receptivo generará US\$ 95'000,000; US\$ 105'000,000; US\$ 115'000,000; US\$ 125'000,000 respectivamente; a través del fomento de la oferta turística de playas, turismo gastronómico y cultural de la región.	Divisas	Gerencia Regional de Desarrollo Económico Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Cliente	OCP 2.5: Para el año 2019, realizar el censo de la oferta hotelera y agencias de turismo en la región para validar la capacidad disponible para recibir turistas	Censo	Gerencia Regional de Desarrollo Económico Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Cliente	OCP 3.1: Para el año 2019, 2022, 2025, 2028, se alcanzarán 910,000; 935,000; 960,000; 980,000 puestos de trabajo respectivamente; a través del incremento económico en los sectores agroexportador y de turismo.	Número de puestos de trabajo	Gerencia Regional de Desarrollo Social Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
Cliente	OCP 3.2: Para el año 2019, crear una oficina de asesoramiento anexa al Gobierno Regional para informar y orientar a productores sobre los beneficios de la formalización laboral en materia de obtención de créditos, exportación y drawback, economías de escala y formación de clústeres.	Oficina de Asesoramiento	Gerencia Regional de Desarrollo Social Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
Cliente	OCP 4.1: Para el año 2019, 2022, 2025, 2028, se reducirá progresivamente la población en extrema pobreza a niveles de 6.10%; 5.60%; 5.10%; 4.60% respectivamente mediante la generación de actividades comerciales en las zonas más pobres de la sierra de la región.	Población en extrema pobreza	Gerencia Regional de Desarrollo Social
Cliente	OCP 5.1: Para el año 2022, 2025, 2028, se incrementará el porcentaje de la población con acceso a agua potable a 85%; 87%; 90% respectivamente mediante proyectos de inversión y asociaciones público-privadas.	Porcentaje de población con acceso a agua potable	Gerencia Regional de Infraestructura Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento
Procesos Internos	OCP1.2: Desde el año 2019, promocionar los productos de agroexportación de la región en tres ferias internacionales anuales en Europa, Asia y Estados Unidos.	Número de ferias	Gerencia Regional de Desarrollo Económico Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Procesos Internos	OCP1.4: Para el año 2023 concluir el Proyecto Especial de Irrigación e Hidroenergético del Alto Piura [PEIHAP] ampliando la frontera agrícola en 19,000 nuevas hectáreas de cultivo y mejorando 31,000 existentes.	Proyecto	Gerencia Regional de Desarrollo Económico Dirección Regional de Producción
Procesos Internos	OCP1.5: Para el año 2023 se brindarán incentivos tributarios para la adquisición de equipos de riego tecnificado.	Numero de incentivos tributarios otorgados	Gerencia Regional de Desarrollo Económico Dirección Regional de Agricultura
Procesos Internos	OCP 2.2: Para el año 2019, crear y fomentar internacionalmente el circuito de atractivos turísticos de Sol y Playa de la región en coordinación con el MINCETUR.	Circuito Turístico	Gerencia Regional de Desarrollo Económico Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Procesos Internos	OCP 2.3: Desde el año 2019, crear el concepto de Piura-Playa como marca para promocionar internacionalmente los atractivos turísticos de la región, y participar activamente en ferias internacionales de turismo.	Marca Turística	Gerencia Regional de Desarrollo Económico Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Procesos Internos	OCP 2.4: Desde el año 2019, coordinar con la Región Cuzco y Lima para promocionar la oferta turística de la Región Piura aprovechando la exposición que tienen dichas regiones y atraer turistas a Piura.	Promoción de oferta turística	Gerencia Regional de Desarrollo Económico Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Procesos Internos	OCP 2.7: Para el año 2023, acondicionar el Aeropuerto Capitán FAP Guillermo Concha Iberico mejorando sus instalaciones y servicios, con fondos privados.	Proyecto	Gerencia Regional de Infraestructura Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones
Procesos Internos	OCP 3.3: Para el año 2023, 2025, 2028, el crecimiento de los sectores agroexportador y de turismo permitirá la reducción de la informalidad de la región pasando de 66% a 60%, 55%, 50% respectivamente.	Porcentaje de informalidad	Gerencia Regional de Desarrollo Social Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
Procesos Internos	OCP 4.2: Desde el año 2019, crear un fondo con cooperación internacional destinado a las zonas rurales de mayor pobreza extrema en Huancabamba, Ayabaca y Morropón con el fin de capacitar y asociar a la población de forma que logren mejorar las condiciones de comercialización de sus productos.	Fondo	Gerencia Regional de Desarrollo Social
Procesos Internos	OCP 4.3: Desde el año 2020, impulsar la exposición de artesanías en ferias artesanales para promocionar los destinos turísticos de la zona sierra de la región en coordinación con las municipalidades de Huancabamba, Ayabaca y Morropón.	Promoción de oferta turística	Gerencia Regional de Desarrollo Económico Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Procesos Internos	OCP 5.2: Desde el año 2019, realizar de proyectos de mejoramiento y ampliación del sistema de agua potable y alcantarillado en coordinación con los Gobiernos Provinciales y Municipales.	Proyectos	Gerencia Regional de Infraestructura Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento
Procesos Internos	OCP 5.3: Desde el año 2019, gestionar proyectos de cooperación para promover la gestión de servicios de agua potable y saneamiento como la Cooperación Suiza-SECO.	Proyectos	Gerencia Regional de Infraestructura Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento
Procesos Internos	OCP 5.4: Para el año 2023, fomentar las Obras por Impuestos como beneficio tributario, en el sector de agua potable y saneamiento en zonas necesitadas y de población vulnerable.	Proyectos con Obras por Impuestos	Gerencia Regional de Infraestructura Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP1.3: Desde el año 2020, capacitar a productores agrícolas en: (a) técnicas de cultivo; (b) exportación de productos; (c) tecnología disponible para mejorar la productividad; entre otros. Realizar un seminario cada año en coordinación con el MINAGRI y CAMCO.	Numero de capacitaciones	Gerencia Regional de Desarrollo Económico Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo y Dirección Regional de Agricultura
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 2.6: Desde el año 2020, capacitar a operadores turísticos en: (a) calidad de servicio; (b) alternativas turísticas de la región; (c) perfil del turista que arriba a la región; entre otros. Realizar un seminario cada año en coordinación con el PROMPERU y CAMCO.	Numero de capacitaciones	Gerencia Regional de Desarrollo Económico Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 4.4: Para el año 2023, coordinar con el SERFOR para capacitar a la población rural de la sierra de la región para implementar hectáreas para reforestación y futura exportación de madera formando una industria alternativa en la zona.	Numero de capacitaciones	Gerencia Regional de Desarrollo Económico Dirección Regional de Agricultura
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 6.1: Para el año 2022, 2025, 2028, se reducirá el analfabetismo en tasas de 6.50%; 5.50%; 4.50% respectivamente.	Tasa de Analfabetismo	Gerencia Regional de Desarrollo Social Dirección Regional de Educación
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 6.2: Desde el año 2019, coordinar con el MINEDU para implementar planes de alfabetización en las zonas rurales de la región, similares al PEAR.	Planes de Alfabetización	Gerencia Regional de Desarrollo Social Dirección Regional de Educación
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 6.3: Para el año 2020, formular programas de educación nocturna en escuelas públicas para alfabetización de la población de 15 años a más.	Programas de Educación Nocturna	Gerencia Regional de Desarrollo Social Dirección Regional de Educación
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 6.4: Para el año 2023, implementar un convenio con entidades educativas para el otorgamiento de becas para estudiar la primaria y secundaria, para quienes hayan terminado con éxito el programa de alfabetización debidamente certificado por el MINEDU.	Fondo de becas	Gerencia Regional de Desarrollo Social Dirección Regional de Educación
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 7.1: Para el año 2019, 2022, 2025, 2028, se reducirá la desnutrición crónica a 15%; 13%; 11%, 10% respectivamente.	Porcentaje de Desnutrición Crónica Infantil	Gerencia Regional de Desarrollo Social Dirección Regional de Salud
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 7.2: Desde el año 2020, capacitar a la población en las prácticas correctas de alimentación infantil y de la gestante, incorporando alimentos ricos en hierro, variados, nutritivos, locales y en cantidad adecuada a través de instructivos de la consejería nutricional y la educación demostrativa, en los establecimientos de salud.	Numero de capacitaciones	Gerencia Regional de Desarrollo Social Dirección Regional de Salud
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 7.3: Desde el año 2019, realizar campañas de sensibilidad, información y seguimiento en coordinación con el MINEDU y Gobiernos Municipales, en las áreas rurales y centros poblados de puerta a puerta para evitar la desnutrición infantil.	Numero de campañas	Gerencia Regional de Desarrollo Social Dirección Regional de Salud y Dirección Regional de Educación

Capítulo IX: Competitividad de la Región Piura

9.1. Análisis Competitivo de la Región Piura

En este capítulo se analizará el nivel de competitividad de la Región Piura en función de sus ventajas competitivas mediante el modelo del diamante de Porter, analizando las cuatro dimensiones: (a) condición de los factores; (b) condición de la demanda; (c) contexto de la estrategia y rivalidad; y (d) sectores afines y auxiliares.

Condición de los factores. Dentro de la condición de los factores se analizan los factores de producción de la Región Piura donde destacan la gran extensión de hectáreas de cultivo con un rendimiento por hectárea superior a la media global en productos como la uva con 47.9 tm/ha; mango con 20.tm/ha, y el banano orgánico con 19.2 tm/ha; entre otros. Estos productos son exportados por la región con una contribución combinada FOB de 422,194.83 miles de dólares. Por el lado del turismo, la Región Piura cuenta con atractivos de playa y reservas ecológicas poco explotadas. En la franja costera se ubican tres puertos, de los cuales, el Puerto de Paita posee una ventaja competitiva por su ubicación con respecto a las rutas marítimas de comercio provenientes del Asia y Panamá.

Condición de la demanda. La demanda de la Región Piura está conformada por los clientes o inversionistas nacionales y extranjeros que buscarán invertir sus capitales en las principales actividades productivas de la región. Se tiene conocimiento que dichos inversionistas generaran riqueza y prosperidad en la región, y que entre sus características principales se encuentra las inversiones realizadas en el sector agrícola y turismo. Muchas empresas conocen de los recursos naturales y atractivos turísticos que posee la Región Piura, para ello invierten sus capitales en dichos recursos con el fin de obtener ganancias.

Contexto de la estrategia y rivalidad. La presencia de otros destinos de playa, como Santa Marta en Colombia, hace que el movimiento del turismo se dirija a otros países. La Región Piura debe atraer a esos turistas, creando mejores opciones de alojamiento y otras

actividades que harán que los turistas prefieran ir a Piura como destino de playa. En lo que respecta a la agricultura, la Región Piura cuenta con bastas tierra de cultivo y un clima ideal para las frutas de exportación como el mango y la uva. Tener zonas de playa con alojamientos de 5 estrellas y tecnificación del cultivo para exportación son una ventaja competitiva ante otras regiones del Perú y otros países.

Sectores afines y auxiliares. La utilización de proveedores tanto nacionales como internacionales que cumplan con altos niveles de calidad en el sector agrícola a nivel de insumos y equipos, servirá para fortalecer la ventaja comparativa que tiene la Región Piura de los productos que se exportan actualmente, y, sobre todo, de potenciar la creación de un segmento de comercio de productos orgánicos que tiene una creciente demanda. En el caso del sector turismo, las grandes cadenas hoteleras que se quiere atraer para conformar una franja turística costera cuenta con proveedores sofisticados que van a permitir mantener un servicio elevado de calidad con estándares internacionales atrayendo más turistas a la región.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Piura

De acuerdo con Michael Porter la ventaja competitiva es el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos, y proviene del valor y desempeño encima del promedio que una organización logra crear para sus clientes mediante la aplicación de estrategias genéricas; las cuales son las siguientes: (a) el liderazgo en costos; (b) liderazgo en diferenciación; y (c) liderazgo en concentración (Porter, 2003).

Las ventajas competitivas identificadas son:

- Diversidad de productos agrícolas con nivel de exportación.
- Atractivos turísticos naturales que posiciona a la región como destino de turismo de playas y turismo ecológico.
- Ubicación geográfica y presencia de puertos y aeropuerto.

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

De acuerdo con Porter, los clústeres constituyen una concentración de empresas interconectadas en un mismo lugar conectados con proveedores, servicio de alta calidad y demás negocios de los sectores afines (Porter, 2014). A partir de lo enunciado, se detectó el potencial de formar clústeres agrícolas para el beneficio de los pequeños productores de la región.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Dentro de los beneficios de formar clústeres entre los productores agrícolas, están las sinergias creadas para generar economías de escala, poder de negociación con proveedores y clientes, mayor competitividad para posicionarse en el mercado, formar barreras de entrada y aumentar sus posibilidades de realizar negocios que estarían ausentes si se realizara de manera independiente.

9.5. Conclusiones

Es necesario que se aprovechen las ventajas competitivas analizadas en el Diamante de Porter, para elevar el nivel de competitividad y así aumentar las oportunidades de negocio e ingresar en nuevos mercados logrando alcanzar el bienestar económico y social que se establece en la visión de este plan estratégico.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral (PEI) de la Región de Piura es una herramienta que permite el análisis para evaluar si el plan estratégico se alinea con la visión y la misión, con los valores y el código de ética. Todo esto sirve para crear los objetivos de corto plazo, largo plazo y las estrategias que se plantean, para lograr todo lo planteado anterior y finalmente llegar a la situación futura deseada y se presenta en la Tabla 42.

10.2. Conclusiones Finales

1. La Región Piura es una región privilegiada en recursos naturales, situada en una zona estratégica para el comercio y con un nivel de crecimiento poblacional que brinda una gran esperanza de desarrollo a futuro.
2. Los motores de crecimiento hacia el 2028 de la Región Piura se deben centrar en el crecimiento de la industria agroexportadora y el turismo de Sol y Playa.
3. El sector agroexportador tiene un elevado nivel de crecimiento debido al incremento de la frontera agrícola con el aumento de las hectáreas de cultivo a través del desarrollo de proyectos hidroenergético, y amparado en la evolución de la exportación de sus productos agrícolas premium como son la uva, el mango y el banano orgánico.
4. La región posee una franja costera privilegiada para el desarrollo del turismo de Sol y Playa todavía insipiente y con gran potencial de explotación a través de inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera de primer nivel, apuntando a incrementar los arribos de turistas extranjeros.
5. Con el desarrollo de ambos sectores se busca generar empleo formal e impulsar el crecimiento económico de la región, teniendo un efecto multiplicador que permitirá que la Región Piura logre el nivel de bienestar económico y social deseado.

10.3. Recomendaciones Finales

1. La Región Piura a través del Gobierno Regional y su Gobernador son los responsables de adoptar el presente plan estratégico.

2. Se hace necesario que la oficina responsable dentro del Gobierno Regional mantenga el compromiso de ejecución y gestión del presente plan y su continua medición evitando que se convierta en uno más de tantos planes que existen en la administración pública y que no llegan a ejecutarse quedando desactualizados en perjuicio del bienestar de la población.

3. Existen planes de prevención y reducción de riesgos causados por El Fenómeno El Niño, los cuales no se han ejecutado debidamente y las consecuencias afectan de sobremanera a la región. Se recomienda revisar dichos planes, en adición al presente plan estratégico para mitigar los efectos de este desastre natural que afectaría los objetivos planteados para la Región Piura.

4. Se recomienda realizar un trabajo conjunto con el Gobierno Central a fin de combatir el elevado nivel de informalidad existente en la región y que es un común denominador en todo el país

Tabla 42

Plan Estratégico Integral de la Región Piura.

Misión		Visión							Principios Cardinales	Valores
		Objetivos de largo plazo								
Generar bienestar económico y social para la población de la Región Piura promoviendo actividades económicas que produzcan bienes y servicios con altos estándares internacionales, para el consumo interno y el mercado global, propiciando el uso de tecnología adecuada, respetando los valores, normas y políticas del país y de la región, cuidando los recursos naturales y medio ambiente, fomentando el desarrollo sostenible y la inclusión social.		Para el año 2028, la Región Piura tendrá mejores estándares de calidad de vida de la población a través del desarrollo socioeconómico y el acceso a la salud, educación y empleo formal; principalmente en los sectores de agroindustria y turismo, gracias al aprovechamiento sostenible y responsable de sus recursos naturales.								
		Intereses organizacionales 1. Desarrollo económico 2. Mejorar las condiciones de vida de la población 3. Sostenibilidad 4. Posicionamiento 5. Incremento de exportaciones	OLP1: El 2028, las exportaciones de productos agroindustriales generarán US\$ 1,000'000,000. El 2017 generó en total US\$ 496'800,000 en los principales productos exportables.	OLP 2: El 2028, el turismo generará US\$ 125'000,000. El 2016 generó US\$ 88'336,534 como resultado del total de arribos.	OLP 3: El 2028, se alcanzará 980,000 puestos de trabajo. El 2016 existían 894,600 de población ocupada.	OLP 4: El 2028, se reducirá el porcentaje de población en extrema pobreza de la región, a 4.60%. El 2017 la tasa de pobreza extrema alcanzó el 6.60%.	OLP 5: El 2028, el 90% de la población de la región tendrá acceso a agua potable. El 2016 el 83.30% tuvo acceso a este suministro.	OLP 6: El 2028, se reducirá la tasa de analfabetismo de la región a 4.50% del total de la población de 15 y más años de edad. En el 2017 la tasa de analfabetismo alcanzó 7.60%.	OLP 7: El 2028, se reducirá el porcentaje de niños menores a cinco años con desnutrición crónica a 10.00%. El año 2017 fue de 15.90%.	1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de los enemigos 5. Incremento de exportaciones
FO1.	Exportar uva a Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos.	X		X	X				Políticas	
FO2.	Exportar mango a Estados Unidos, Países Bajos y Alemania.	X		X	X				P1. Promover la competitividad y productividad de los sectores económicos de la región.	
FO3.	Exportar banano orgánico a Estados Unidos, Bélgica y Rusia.	X		X	X				P2. Crear las condiciones favorables para atraer la inversión extranjera en la región.	
FO4.	Exportar uva, mango y banano orgánico en países asiáticos, principalmente China, India y Japón.	X		X	X				P3. Búsqueda del bienestar económico y social de la población y su desarrollo sostenible.	
FO7.	Desarrollar la oferta turística de sol y playa para turistas de alto poder adquisitivo.		X	X	X				P4. Identificar socios estratégicos y construir acciones conjuntas.	
FO8.	Posicionar a la Región Piura como el destino turístico de sol y playa en la costa occidental de Sudamérica.		X	X	X					
FO9.	Crear el circuito turístico del norte, a través de una aventura conjunta con la Región Lambayeque, Cajamarca y Amazonas.		X	X	X					
DO1.	Crear programas contra la desnutrición crónica infantil, en coordinación con el MINSA y SUNASS.							X		
DO2.	Mejorar el acceso de agua potable para todas las provincias de la región a través de Asociaciones Público Privadas (APP).						X			
DO3.	Implementar programas de alfabetización y continuidad de la educación en la región con el apoyo del MINEDU.					X		X		
DO4.	Desarrollar programas de formación educativa orientados a la educación básica y áreas rurales de la región en asociación con entidades públicas y/o privadas.						X	X		
DO5.	Otorgar concesiones de terrenos en la franja costera para el establecimiento de hoteles tipo resort de cinco estrellas.		X	X	X					
DO6.	Promover los atractivos turísticos de la región al mercado internacional a través de una aventura conjunta con PROMPERU y el MINCETUR.		X	X	X					
FA1.	Desarrollar nuevos mercados para los productos exportables de la región.	X		X	X					
FA3.	Promover la mejora de la infraestructura turística, como son hoteles, agencias de turismo, medios de transporte, entre otros para convertir a la región en un imán turístico alternativo.		X	X	X					
DA1.	Posicionar el circuito turístico del norte como segunda alternativa de turismo en el Peru después del Cuzco en coordinación con PROMPERU y el MINCETUR.		X	X	X					

	OCP 1.1	OCP 2.1	OCP 3.1	OCP 4.1	OCP 5.1	OCP 6.1	OCP 7.1	Tablero de control	Código de Ética
Tablero de control 1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva interna 4. Aprendizaje de la organización	<p>Para el año 2019, 2022, 2025, 2028, los productos agroindustriales generaran US\$ 625'000,000; US\$ 750'000,000; US\$ 875'000,000; US\$ 1,000'000,000 respectivamente; principalmente por exportaciones de uva, mango y banano orgánico.</p> <p>OCP 1.2 Desde el año 2019, promocionar los productos de agroexportación de la región en tres ferias internacionales anuales en Europa, Asia y Estados Unidos.</p>	<p>Para el año 2019, 2022, 2025, 2028, el turismo receptivo generará US\$ 95'000,000; US\$ 105'000,000; US\$ 115'000,000; US\$ 125'000,000 respectivamente; a través del fomento de la oferta turística de playas, turismo gastronómico y cultural de la región.</p> <p>OCP 2.2 Para el año 2019, crear y fomentar internacionalmente el circuito de atractivos turísticos de Sol y Playa de la región en coordinación con el MINCETUR.</p>	<p>Para el año 2019, 2022, 2025, 2028, se alcanzarán 910,000; 935,000; 960,000; 980,000 puestos de trabajo respectivamente; a través del incremento económico en los sectores agroexportador y de turismo.</p> <p>OCP 3.2 Para el año 2019, crear una oficina de asesoramiento anexa al Gobierno Regional para informar y orientar a productores sobre los beneficios de la formalización laboral en materia de obtención de créditos, exportación y <i>drawback</i>, economías de escala y formación de clústeres.</p>	<p>Para el año 2019, 2022, 2025, 2028, se reducirá progresivamente la población en extrema pobreza a niveles de 6.10%; 5.60%; 5.10%; 4.60% respectivamente mediante la generación de actividades comerciales en las zonas más pobres de la sierra de la región.</p> <p>OCP 4.2 Desde el año 2019, crear un fondo con cooperación internacional destinado a las zonas rurales de mayor pobreza extrema en Huancabamba, Ayabaca y Morropón con el fin de capacitar y asociar a la población de forma que logren mejorar las condiciones de comercialización de sus productos.</p>	<p>Para el año 2022, 2025, 2028, se incrementará el porcentaje de la población con acceso a agua potable a 85%; 87%; 90% respectivamente mediante proyectos de inversión y asociaciones público-privadas.</p> <p>OCP 5.2 Desde el año 2019, realizar de proyectos de mejoramiento y ampliación del sistema de agua potable y alcantarillado en coordinación con los Gobiernos Provinciales y Municipales.</p>	<p>Para el año 2022, 2025, 2028, se reducirá el analfabetismo en tasas de 6.50%; 5.50%; 4.50% respectivamente.</p> <p>OCP 6.2 Desde el año 2019, coordinar con el MINEDU para implementar planes de alfabetización en las zonas rurales de la región, similares al PEAR.</p>	<p>Para el año 2019, 2022, 2025, 2028, se reducirá la desnutrición crónica a 15%; 13%; 11%, 10% respectivamente.</p> <p>OCP 7.2 Desde el año 2020, capacitar a la población en las prácticas correctas de alimentación infantil y de la gestante, incorporando alimentos ricos en hierro, variados, nutritivos, locales y en cantidad adecuada a través de instructivos de la consejería nutricional y la educación demostrativa, en los establecimientos de salud.</p>	1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva interna 4. Aprendizaje de la organización	<p>Código de Ética</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Respeto. Adecua su conducta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento. ▪ Probidad. Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona. ▪ Eficiencia. Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente. ▪ Idoneidad. Entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones. ▪ Veracidad. Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos. ▪ Lealtad y Obediencia. Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución. ▪ Justicia y Equidad. Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general. ▪ Lealtad al Estado de Derecho. El funcionario de confianza debe lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho. Ocupar cargos de confianza en regímenes de facto, es causal de cese automático e inmediato de la función pública.
	<p>OCP 1.3 Desde el año 2020, capacitar a productores agrícolas en: (a) técnicas de cultivo; (b) exportación de productos; (c) tecnología disponible para mejorar la productividad; entre otros. Realizar un seminario cada año en coordinación con el MINAGRI y CAMCO.</p>	<p>OCP 2.3 Desde el año 2019, crear el concepto de Piura-Playa como marca para promocionar internacionalmente los atractivos turísticos de la región, y participar activamente en ferias internacionales de turismo.</p>	<p>OCP 3.3 Para el año 2023, 2025, 2028, el crecimiento de los sectores agroexportador y de turismo permitirá la reducción de la informalidad de la región pasando de 66% a 60%, 55%, 50% respectivamente.</p>	<p>OCP 4.3 Desde el año 2020, impulsar la exposición de artesanías en ferias artesanales para promocionar los destinos turísticos de la zona sierra de la región en coordinación con las municipalidades de Huancabamba, Ayabaca y Morropón.</p>	<p>OCP 5.3 Desde el año 2019, gestionar proyectos de cooperación para promover la gestión de servicios de agua potable y saneamiento como la Cooperación Suiza-SECO.</p>	<p>OCP 6.3 Para el año 2020, formular programas de educación nocturna en escuelas públicas para alfabetización de la población de 15 años a más.</p>	<p>OCP 7.3 Desde el año 2019, realizar campañas de sensibilidad, información y seguimiento en coordinación con el MINEDU y Gobiernos Municipales, en las áreas rurales y centros poblados de puerta a puerta para evitar la desnutrición infantil.</p>		
	<p>OCP 1.4 Para el año 2023 concluir el Proyecto Especial de Irrigación e Hidroenergético del Alto Piura [PEIHAP] ampliando la frontera agrícola en 19,000 nuevas hectáreas de cultivo y mejorando 31,000 existentes.</p>	<p>OCP 2.4 Desde el año 2019, coordinar con la Región Cuzco y Lima para promocionar la oferta turística de la Región Piura aprovechando la exposición que tienen dichas regiones y atraer turistas a Piura.</p>		<p>OCP 4.4 Para el año 2023, coordinar con el SERFOR para capacitar a la población rural de la sierra de la región para implementar hectáreas para reforestación y futura exportación de madera formando una industria alternativa en la zona.</p>	<p>OCP 5.4 Para el año 2023, fomentar las Obras por impuestos como beneficio tributario, en el sector de agua potable y saneamiento en zonas necesitadas y de población vulnerable.</p>	<p>OCP 6.4 Para el año 2023, implementar un convenio con entidades educativas para el otorgamiento de becas para estudiar la primaria y secundaria, para quienes hayan terminado con éxito el programa de alfabetización debidamente certificado por el MINEDU.</p>			
	<p>OCP 1.5 Para el año 2023 se brindarán incentivos tributarios para la adquisición de equipos de riego tecnificado.</p>	<p>OCP 2.5 Para el año 2019, realizar el censo de la oferta hotelera y agencias de turismo en la región para validar la capacidad disponible para recibir turistas.</p>							
		<p>OCP 2.6 Desde el año 2020, capacitar a operadores turísticos en: (a) calidad de servicio; (b) alternativas turísticas de la región; (c) perfil del turista que arriba a la región; entre otros. Realizar un seminario cada año en coordinación con el PROMPERU y CAMCO.</p>							
		<p>OCP 2.7 Para el año 2023, acondicionar el Aeropuerto Capitán FAP Guillermo Concha Iberico mejorando sus instalaciones y servicios, con fondos privados.</p>							

10.4. Futuro de la Región Piura

A través de la implementación y ejecución del presente Plan Estratégico de la Región Piura, se aspira lograr grandes objetivos estratégicos en el largo plazo. En la siguiente tabla se presenta la diferencia entre la situación actual y la situación futura deseada, de las principales variables, las cuales fueron resultado de la formulación de los objetivos de largo plazo del presente plan estratégico.

Tabla 43

Situación Actual y Situación Futura Deseada de la Región Piura.

Variable	Actual	Futuro
Exportaciones de productos agrícolas	US\$ 496'800,000	US\$ 1,000'000,000
Ingresos del sector turismo	US\$ 125'000,000	US\$ 88'336,534
Puestos de trabajo	894,600	980,000
Población en extrema pobreza	6.60%	4.60%
Acceso a agua potable	83.30%	90.00%
Tasa de analfabetismo	7.60%	4.50%
Niños menores a cinco años con desnutrición crónica	15.90%	10.00%

Referencias

Acuerdos Comerciales del Perú. (2018). *Acuerdos Comerciales*. Obtenido de Acuerdos

Comerciales Web site:

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

Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión]. (2016). *Guía de Negocios e*

Inversión en el Perú 2016 - 2017. Lima: ProInversión. Obtenido de

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)

Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión]. (2018a). *Clima de*

Inversiones: ProInversión. Obtenido de ProInversion Web site:

<https://www.investinperu.pe/default.aspx>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión]. (2018b). *Estadísticas de*

Inversión Extranjera: ProInversión. Obtenido de ProInversion Web site:

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM]. (2017). *Niveles*

Socioeconómicos 2017. Lima: APEIM. Obtenido de [http://www.apeim.com.pe/wp-](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf)

[content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf)

Autoridad Nacional de Servicio Civil. (2016). *Datos Características del Servicio Civil*

Peruano. Lima: SERVIR. Obtenido de [http://storage.servir.gob.pe/datos-](http://storage.servir.gob.pe/datos-abiertos/datos-caracter%20ADsticas-servicio-civil-peruano.xlsx)

[abiertos/datos-caracter%20ADsticas-servicio-civil-peruano.xlsx](http://storage.servir.gob.pe/datos-abiertos/datos-caracter%20ADsticas-servicio-civil-peruano.xlsx)

- Baller, S., Dutta, S., & Lanvin, B. (2016). *The Global Information Technology Report 2016: Innovating in the Digital Economy*. Montreal: World Economic Forum. Obtenido de http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/GITR_2016_full%20report_final.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2008). *Informe Económico y Social Región Piura*. Lima: BCRP. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2008/Piura/Informe-Economico-Social/IES-Piura.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Caracterización del Departamento de Piura*. Piura: Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Piura. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Historia y aspectos culturales de Piura*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2008/Piura/Informe-Economico-Social/IES-Piura-01.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Indicadores Económicos: IV Trimestre 2017*. Lima: BCRP. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018). *Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto 1951 - 2017*. Lima: BCRP. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018a). *Programa Monetario Marzo 2018*. Lima: BCRP. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2018/nota-informativa-2018-03-08-1.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018b). *Resumen Informativo Semanal N° 10*. Lima: BCRP. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2018/resumen-informativo-10-2018.pdf>

- Banco Mundial. (2018). *Doing Business 2018: Reforming to create jobs*. Washington: Banco Mundial. Obtenido de [http://espanol.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf](http://espanol.doingbusiness.org/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf)
- Banco Mundial. (2018a). *Área Selvática (kilometros cuadrados): Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial Web site: <https://datos.bancomundial.org/indicador/AG.LND.FRST.K2?view=chart>
- Banco Mundial. (2018b). *Indicator: Banco Mundial Web site*. Obtenido de Banco Mundial Web site: <https://datos.bancomundial.org/indicador>
- Banco Mundial. (2018c). *Perú Panorama General: Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial Web site: www.bancomundial.org/es/country/peru/overview
- Banco Mundial. (2018d). *Tierras agrícolas (porcentaje de área de tierra): Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial Web site: <https://datos.bancomundial.org/indicador/AG.LND.AGRI.ZS?view=chart>
- BBVA Research. (2017). *Perú: Informalidad laboral y algunas propuestas para reducirla*. Lima: BBVA. Obtenido de <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/01/Observatorio-informalidad-laboral1.pdf>
- Business News Americas. (2018). *Modernización de Refinería de Talara*. Obtenido de Bnamericas: Modernización de Refinería de Talara: <https://www.bnamericas.com/project-profile/es/modernizacion-de-la-refineria-de-talara-modernizacion-refineria-talara>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima: CEPLAN. Obtenido de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2018). *Información*

Departamental, Provincial y Distrital de población que requiere atención adicional y devengado Per Cápita al 30 de junio de 2018. Lima: CEPLAN. Obtenido de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/informacion-nacional-poblacion-devengado-per-capita/?highlight=informacion%20

CENTRUM Graduate Business School & Social Progress Imperative. (2017). *Índice de*

Progreso Social Regional Perú 2017. Lima: CENTRUM & SPI. Obtenido de <http://centrum.pucp.edu.pe/eventos/indice-del-progreso-social-regional-del-peru/>

CENTRUM PUCP. (2018). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Lima: CENTRUM

PUCP. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1jvYojMhiektgFYtS6TSkXAJpgtyhBKC2/view>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2015). *Guía*

de Requisitos de Acceso de Alimentos a los Estados Unidos. Lima: PromPeru. Obtenido de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2015). *Perfil*

del Turista Extranjero 2015. Lima: Promperu. Obtenido de

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_38_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2016). *Perfil*

del Turista Extrajero 2016. Lima: PromPerú. Obtenido de

https://promperu.gob.pe/TurismoIN//Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_39_PTE%2016%20-%20Consolidado.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2017). *Perfil*

del Turista Extranjero que visita Piura 2017. Lima: PromPeru. Obtenido de

[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20vi-](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-)

[sitado%20-%20Piura&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/40/tips/2561/PTE2017VisitaPiura.pdf](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Piura&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/40/tips/2561/PTE2017VisitaPiura.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=94150)
&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=94150

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2017).

Productos agrícolas del Perú para el mundo. Lima: PromPerú. Obtenido de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Catalogo%20Agro.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2018). *Perfil*

del Turista Extranjero 2017. Lima: Promperu. Obtenido de

[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de%20Turista%20Extranjero%202017&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/40/PTE2017.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=)
1%20Turista%20Extranjero%202017&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/40/PTE2017.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=

Comité Regional de Seguridad Ciudadana [CORESEC]. (2017). *Plan Regional de Seguridad Ciudadana 2017*. Piura: CORESEC.

Congreso Constituyente Democrático. (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima:

Congreso Constituyente Democrático. Obtenido de

<http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1996/constitucion/cons1993.htm>

Congreso Constituyente Democrático. (2004). *Ley N° 27815 del Código de Ética de la*

Función Pública. Lima: Congreso Constituyente Democrático. Obtenido de

http://www.minedu.gob.pe/transparencia/2008/PDFs/ley_codigo_etica_funcion_publica.pdf

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2017). *I*

Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016.

Lima: Oficina de Comunicaciones y Proyección de CTeI - CONCYTEC. Obtenido de

https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf

Consejo Nacional de la Competitividad. (2013). *Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú*. Lima: CNC. Obtenido de

https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

Corporación de Radio y Televisión Española. (17 de Enero de 2017). *Europa: 2017:*

Londres, París y Barcelona-, líderes turísticos en la UE. Obtenido de Londres, París y Barcelona, líderes turísticos en la UE: <http://blog.rtve.es/europa/2017/01/londres-paris-y-barcelona-lideres-turisticos-en-la-ue.html>

D' Alessio, F. (2016). *El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson Educación del Perú.

D'Alessio, F. (2016). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ra ed.). Lima: Pearson Educación del Perú.

Datos Macro. (2018). *Cataluña*. Obtenido de <https://www.datosmacro.com/ccaa/cataluna>

DatosMacro. (2018). *PIB: DatosMacro*. Obtenido de DatosMacro Web site:

www.datosmacro.com/pib

Diario El Comercio. (14 de Marzo de 2018). Piura: alumnos de campamentos de

damnificados no iniciaron clases. *El Comercio*, pág. 1. Obtenido de

<https://elcomercio.pe/peru/piura-alumnos-campamentos-damnificados-iniciaron-clases-noticia-504190?foto=3>

Diario Oficial El Peruano. (2017). *Ley N° 30693*. Lima: El Peruano. Obtenido de

<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/ley/16767-ley-n-30693/file>

Easyexpat. (2018). *Economía Sao Paulo*. Obtenido de

<http://www.easyexpat.com/es/guides/brasil/sao-paulo/panorama/economia.htm>

Equipo editor de OECD. (2010). *State of Veracruz, Mexico*. Obtenido de www.oecd.org

Fernández Villares, J. (2013). *El mercado de las TIC en el Perú 2013*. Lima: Oficina

Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima. Obtenido de

<https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/tic/documentos/mercadodelasticperu.pdf>

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2017). *Perspectivas de la Economía Mundial*.

Washington: FMI. Obtenido de

<https://www.imf.org/~media/Files/Publications/WEO/2017/October/Spanish/pdf/WE01017-ch1-sp.ashx>

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2018). *Peru: Financial Sector Stability Assessment*.

Washington DC: FMI. Obtenido de

<https://www.imf.org/~media/Files/Publications/CR/2018/cr18238-PeruFSSA.ashx>

García-Vega, E. H. (2011). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y

lineamientos a seguir para el periodo 2011 - 2016. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 30. doi:10.3232/GCG.2011.V5.N1.07

Gestión. (10 de Setiembre de 2018). Oliva: “No podemos seguir dependiendo del sector

minero”. *Gestión: Economía*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/oliva-seguir-dependiendo-sector-minero-243992>

Gobierno Regional de Lambayeque. (2018). *Transparencia. Presupuesto*. Obtenido de

Gobierno Regional de Lambayeque:

http://www.transparencia.gob.pe/reportes_directos/pte_transparencia_info_finan.aspx?id_entidad=10151&id_tema=19&ver=D#.WqfuUSjOWMo

Gobierno Regional de Piura. (2016). *Piura, Riquiza y Potencialidades*. Piura: Gobierno

Regional de Piura. Obtenido de

<http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/ceplar/Piura-Riquezas-Potencialidades.pdf>

Gobierno Regional de Piura. (2016). *Plan Estratégico Institucional de Tecnologías de la Información 2017 -2019*. Piura: Gobierno Regional de Piura. Obtenido de <http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/peti2016.pdf>

Gobierno Regional de Piura. (2017). *Memoria Anual 2016*. Piura: Gobierno Regional de Piura. Obtenido de <http://www.regionpiura.gob.pe/index.php?pag=25&npag=memoria>

Gobierno Regional de Piura. (2017). *Plan Regional de Seguridad Ciudadana 2017*. Piura: CORESEC. Obtenido de <http://coresec.regionpiura.gob.pe/documentos/planes/plannacional2017.pdf>

Gobierno Regional de Piura. (2017). *Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional de Piura*. Piura : Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial. Obtenido de <http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/rof2017.pdf>

Gobierno Regional de Piura. (2018). *Plan Estratégico Institucional 2018 - 2020*. Piura: Gobierno Regional de Piura. Obtenido de http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/PEI_2018-2020.pdf

Gobierno Regional de Tumbes. (2018). *Transparencia. Presupuesto*. Obtenido de Gobierno Regional de Tumbes Web Site: <http://regiontumbes.gob.pe/transparencia/>

Gobierno Regional del Piura. (2016). *Análisis Prospectivo Regional (2016 - 2030)*. Piura: Gobierno Regional de Piura.

Gobierno Regional Piura. (2016). *Análisis Prospectivo Regional 2016 - 2030*. Piura: Gobierno Regional Piura. Obtenido de <http://www.progovernabilidad.org.pe/wp-content/uploads/2017/07/Gob-Regional-de-Piura-2016-2030-web.pdf>

Gobierno Regional Piura. (2017). *Plan de Desarrollo Regional Concertado 2016 - 2021*.

Piura: CEPLAR. Obtenido de

http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/pdrc_piura_2021_vf2.pdf

Gobierno Regional Piura. (02 de Setiembre de 2018). *Transparencia institucional*. Obtenido de Transparencia institucional:

http://www.regionpiura.gob.pe/index_transparencia.php

Hartmann, F. (1957). *The Relations of Nations*. New York: The Macmillan.

Instituto Geológico Minero y Metalúrgico [INGEMMET]. (2009). *Informe Geoeconómico de la Región Piura*. Lima. Obtenido de

http://www.ingemmet.gob.pe/documents/73138/469172/2010_GE13_Informe_Geoeconomico_Region_Piura.pdf/8a5a26e9-3e39-479f-aedb-5ec4e951ee41

Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI]. (2017). *Boletín Estadístico Virtual de la Gestión Reactiva N° 7*. Lima: INDECI. Obtenido de

<https://www.indeci.gob.pe/objetos/secciones/MTc=/MjI0/lista/OTk0/201708091706381.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2009*. Lima: Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales.

Obtenido de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0952/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza*. Lima: INEI. Obtenido de

https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/249

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Indicadores Sociales*. Lima:

INEI. Obtenido de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-08_1.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Peru: Estructura Empresarial,*

2016. Lima: INEI. Obtenido de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1445/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Perú: Principales*

Indicadores Departamentales 2009 - 2016. Lima: INEI. Obtenido de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1421/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Evolución de la Pobreza*

Monetaria 2007 - 2016. Lima: INEI. Obtenido de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1425/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Piura: Compendio estadístico*

2017. Piura: INEI. Obtenido de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1505/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017d). *Producto Bruto Interno por*

Departamentos 2007 - 2016. Lima: INEI. Obtenido de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1439/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *El Perú tiene una población*

de 31 millones 488 mil 625 habitantes: Nota de Prensa: INEI. Obtenido de INEI Web

site: <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Perú: Encuesta Demográfica y de Salud Familiar - ENDES 2017 Nacional y Regional*. Lima: INEI. Obtenido de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1525/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Perú: Indicadores de Empleo e Ingreso por departamento Perú: 2007-2017*. Lima: INEI. Obtenido de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Primerios Resultados Censos Nacionales 2017: XII de Poblacion, VII de Vivienda y III de Comunidades Indigenas*. Lima: INEI. Obtenido de https://www.inei.gov.pe/media/inei_en_los_medios/Conferencia_Prensa_CPV2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Resultados de la Pobreza Monetaria 2017*. Lima: INEI. Obtenido de https://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/presentacion_evolucion-de-pobreza-monetaria-2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018a). *Evolucion de las Exportaciones e Importaciones: Diciembre 2017*. Lima: INEI. Obtenido de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2017.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018b). *Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana - Base 2009 = 100: INEI*. Obtenido de INEI Web site: www.inei.gob.pe
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018c). *Informe Técnico N° 2 de Producción Nacional*. Lima: INEI. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n02-produccion-nacional-dic2017.pdf>
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2018). *Índice de Competitividad Regional*. Lima: IPE. Obtenido de <http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/06/%C3%8DNDICE-DE-COMPETITIVIDAD-REGIONAL-INCORE-2018-vf.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). El cuadro de mando integral: algo más que números. *Harvard Business Review*, 9.
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2017). *Boletín Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2017*. Lima: MINAGRI.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2004). *Plan Estratégico Regional de Exportaciones (PERX): Piura*. Piura: MINCETUR. Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/plan-estrategico-nacional-exportador/penx-2003-2013/planes-regionales/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Medición Económica del Turismo*. Lima: MINCETUR. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017). *Productos Potenciales Peru - Mundo*. Lima: MINCETUR. Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe/wp->

content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/informes/Análisis_de_Productos_con_Potencial_de_Exportacion.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017). *Reporte Regional de*

Comercio de Piura, Diciembre 2017. Lima: MINCETUR. Obtenido de

<https://www.mincetur.gob.pe/wp->

content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Piura_2017_anual.pdf

Ministerio de Cultura. (2012). *Lineamiento de Política Cultural*. Lima: Ministerio de Cultura.

Obtenido de

<http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/11/lineamientomc.pdf>

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2005). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Obtenido de Ministerio de Defensa:

https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_VII.pdf

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2005). *Política de Estado para la Seguridad y la Defensa Nacional*. Obtenido de

https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_III.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018). *Marco Macroeconómico Multianual 2019 - 2022*. Lima: MEF. Obtenido de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018). *Transparencia Económica*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas:

<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2017&ap=ActPr>
oy

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018). *Transparencia económica: consulta amigable: MEF*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas Web site:

<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2016). *Piura: Sumario Regional 2016*. Lima: PRODUCE. Obtenido de

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

Ministerio de Trabajo. (2016). *Demanda de Ocupaciones de la Región Piura 2017: Encuesta de Demanda Ocupacional (EDO)*. Lima: MINTRA. Obtenido de

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2016/edoDO_2016-piura.pdf

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2016). *Demanda de Ocupaciones en la Región Piura al 2017*. Lima: Dirección General de Promoción del Empleo. Obtenido de

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2016/edoDO_2016-piura.pdf

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2018). *Demanda de Ocupaciones de Piura 2018*. Lima: Dirección General de Promoción del Empleo. Obtenido de

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2017/edoDO_2017-piura.pdf

Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2017). *Red Vial Existente del Sistema Nacional de Carreteras, según Superficie de Rodadura 1990-2016*. Lima: MTC. Obtenido de

<https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011). *Plan Nacional de Acción Ambiental PLANAA: Perú 2011 - 2021* (2da ed.). Lima: MINAM. Obtenido de

http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf

- Ministerio del Ambiente. (2018). *Indicador: Poblacion con acceso a agua potable*. Obtenido de Sinia: Indicador: <http://sinia.minam.gob.pe/indicador/1000>
- Observatorio Turístico del Perú [OTP]. (2017). *Estadísticas de Turismo*. Lima: OTP.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2018). *Cultura: Sectores de trabajo: UNESCO*. Obtenido de UNESCO Web site: <http://www.unesco.org/new/es/lima/work-areas/culture/>
- PERUORG. (s.f.). *Peru Org.* (G. R. Piura, Productor) Obtenido de Peru Org: <http://www.piuraperu.org/historia.html>
- Petroperú. (2018). *Proyecto Modernización de Refinería Talara - PMRT*. Obtenido de PMRT: <https://www.refineriatalara.com>
- Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP]. (2016). *Clúster de las Industrias en el Perú*. Lima: PUCP. Obtenido de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/DDD427.pdf>
- Porter, M. (2003). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.
- Porter, M. (2014). *Ser Competitivo* (7ma ed.). Bilbao: Deusto.
- Poter, M. (2009). *Ser competitivo*. Madrid, España: Grupo Planeta.
- ProGobernabilidad. (2016). *La Reforma del Servicio Civil: alcances y avances*. Lima: ProGobernabilidad. Obtenido de <http://www.progobernabilidad.org.pe/wp-content/uploads/2016/04/Boletin-N4-Progob-REFORMA-DEL-SERVICIO-CIVIL-1.pdf>
- Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú). (20 de octubre de 2017). *Innovate Perú: Noticias*. Obtenido de Innovate Perú: Noticias: <https://www.innovateperu.gob.pe/noticias/noticias/item/1377-piura-lidera-la-macroregion-norte-con-mayor-numero-de-proyectos-de-innovacion-ejecutados>

Region Piura . (2018). *Proyecto Especial de Irrigación e Hidroenergético del Alto Piura - PEIHAP*. Obtenido de PEIHAP: <https://peihap.gob.pe/proyecto-alto-piura>

Region Piura. (2018). *Informe de Gestion - PEIHAP - 2017*. Piura: Region Piura. Obtenido de https://peihap.gob.pe/documentos/informes/Informe_Gestion_Diciembre2017.pdf

Semana Económica. (2018). *Sunat: recaudación tributaria cayó 1.3% en el 2017, cifra negativa por tercer año consecutivo: Semana Economica*. Obtenido de Semana Económica Web site: <http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/tributario/262735-sunat-recaudacion-tributaria-cayo-1-3-en-el-2017-cifra-negativa-por-tercer-ano-consecutivo/>

Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR]. (28 de Mayo de 2018). *SERFOR: Noticias*. Obtenido de MINAGRI impulsa reforestación con fines comerciales en sierra de Piura: <https://www.serfor.gob.pe/noticias/negocios-sostenibles/minagri-impulsa-reforestacion-con-fines-comerciales-en-sierra-de-piura-2>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2017). *Ficha Comercial Piura 2017*. PromPeru. Lima: SIICEX. Obtenido de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_PIURA.PDF

F

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2018). *Ranking de Paises: Consultas: SIICEX*. Obtenido de SIICEX Web site: http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Pais.aspx

The World Bank. (2017). *Leaning Against the Wind: Fiscal Policy in Latin American and the Caribbean in a Historical Perspective*. Washington: The World Bank. Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/26364/9781464810947.pdf?sequence=9&isAllowed=y>

The World Bank. (2018). *Global Economic Prospects: Broad-Based Upturn, but for How*

Long? Washington: The World Bank. Obtenido de

<http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/01/09/global-economy-to-edge-up-to-3-1-percent-in-2018-but-future-potential-growth-a-concern>

World Economic Forum [WEF]. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017 - 2018*.

Geneva: WEF. Obtenido de www.weforum.org/gcr

World Economic Forum. (2018). *The Global Competitiveness Report 2017 - 2018*. Ginebra:

WEF. Obtenido de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017->

[2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf)

