

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSTGRADO



Planeamiento Estratégico del Distrito de Catacaos

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Oscar Iván Castillo Palacios

Claudia Mariela Deza Silva

Dennis Santhy Salazar Morales

Juan Abel Salazar Uriarte

Asesor: Percy Samoel Marquina Feldman

Santiago de Surco, agosto 2018

Agradecimientos

A nuestras familias, por el continuo apoyo durante la realización de la tesis; que con sus muestras de afecto y aliento constante supieron ser impulso para la culminación de este proyecto, que motiva nuestro desarrollo y crecimiento, personal y profesional.

A nuestro asesor por el tiempo y apoyo brindado, quien con su amplio conocimiento y experiencia ha sabido guiarnos por el camino correcto para lograr terminar nuestro PEA, demostrando toda su calidad humana y profesional.



Dedicatorias

A mi esposa Lyz, que supo comprender mi ausencia, por su paciencia y apoyo en este proyecto; a mi hijo Iván, por ser mi inspiración, la razón de mi vida y alegría y por enseñarme a ser padre; a mis padres Cristóbal y Santos por sus enseñanzas y formación; a Dios y a la Virgen por su infinito amor y protección.

Oscar Castillo

A mi familia por su constante apoyo, y a todas las personas que puedan encontrar información relevante en sus páginas.

Claudia Deza

A mi esposa por el amor, sacrificio, esfuerzo y apoyo incondicional para mi realización profesional; a mis hijos por ser fuente de inspiración y superación cada día, para que la vida nos depare un futuro mejor. Asimismo, un agradecimiento a mis padres y hermanos por su apoyo constante.

Dennis Salazar

A mis hijos Fabiana y Rodrigo, que sirva de inspiración a su desarrollo profesional. A mi esposa Claudia, por su constante motivación y paciencia. A mis padres Abel y Elena, porque así lo pensaron.

Juan Abel Salazar

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo consiste en la elaboración de un planeamiento estratégico para el Distrito de Catacaos ubicado en la Provincia Piura, Región Piura, enmarcado en el modelo secuencial del proceso estratégico elaborado por el Dr. Fernando D'Alessio Ipinza. En Catacaos existe una deficiente infraestructura educativa pública, así como en los servicios de luz, agua potable, alcantarillado e infraestructura vial, los cuales son factores claves para el desarrollo social. Estos problemas se acrecentaron debido a los efectos del Fenómeno del Niño Costero, lo que ocasionó un retroceso en la infraestructura del distrito de casi 40 años; se requiere cerca de S/ 600 millones para la reconstrucción total del distrito. La consecuencia de estos problemas se vio reflejada en la escasa oferta en servicios turísticos y la poca afluencia de visitantes generadores de ingresos para la población cataquense.

Frente a ello el planeamiento estratégico desarrollado tiene como objetivo establecer las estrategias y políticas que permitirán el crecimiento económico y social del distrito, de forma que gestionen fuentes de financiamiento públicas y/o privadas, nacionales y/o extranjeras, a través de bancos de desarrollo, organismos de cooperación internacional y empresas privadas en países desarrollados. Es muy importante, asimismo, fortalecer la identificación de la población con la cultura y valores del distrito, de forma que esto les permita amar a su tierra y los comprometa en su desarrollo.

El planteamiento de la visión para el año 2027 es mejorar la competitividad del distrito de Catacaos para estar entre los diez primeros distritos del ranking de la Región Piura, competitividad establecida con base al ranking según el índice de desarrollo humano provincial y distrital creado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2012), que mide tres variables: esperanza de vida al nacer, educación e ingreso per cápita familiar. Esto se logrará gracias al desarrollo de estrategias basadas en el potencial del distrito en actividades agrícolas, de industria y turísticas, que permitirán la generación de empleos de

manera sostenible, mejorarán la calidad de los servicios básicos para elevar la calidad de vida del poblador cataquense y brindarán mejores oportunidades de desarrollo para el distrito de Catacaos.



Abstract

The present document consists in the elaboration of a strategic planning for the District of Catacaos located in Piura Province, Piura Region, framed in the sequential model of the strategic process elaborated by Dr. Fernando D'Alessio Ipinza. In Catacaos there is a deficient public educational infrastructure, as well as in the services of electricity, drinking water, sewerage and road infrastructure, which are key factors for social development. These problems increased due to the effects of the Coastal Child Phenomenon, which caused a decline in the infrastructure of the district of almost 40 years; Nearly S / 600 million is required for the total reconstruction of the district. The consequence of these problems was reflected in the scarce supply of tourist services and the low influx of income-generating visitors for the Catalan population.

In view of this, the strategic planning developed aims to establish the strategies and policies that will allow the economic and social growth of the district, so that they manage public and / or private financing sources, national and / or foreign, through development banks, international cooperation agencies and private companies in developed countries. It is also very important to strengthen the identification of the population with the culture and values of the district, so that this will allow them to love their land and engage them in its development.

The approach of the vision for the year 2027 is to improve the competitiveness of the district of Catacaos to be among the ten first districts of the Piura Region ranking, competitiveness established based on the ranking according to the provincial and district human development index created by the Program of the United Nations Development Program (2012), which measures three variables: life expectancy at birth, education and family per capita income. This will be achieved thanks to the development of strategies based on the potential of the district in agricultural, industry and tourism activities, which will allow

the generation of jobs in a sustainable manner, improve the quality of basic services to raise the quality of life of the Cataquian and will provide better development opportunities for the district of Catacaos.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General del Distrito de Catacaos.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	16
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código De Ética	17
2.1 Antecedentes.....	17
2.2 Visión.....	17
2.3 Misión.....	18
2.4 Valores.....	18
2.5 Código de Ética	18
2.6 Conclusiones.....	19
Capítulo III: Evaluación Externa	20
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	20
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	20
3.1.2. Potencial nacional.....	21
3.1.3. Principios cardinales.....	35
3.1.4. Influencia del análisis en el distrito de Catacaos	39
3.2. Análisis Competitivo del País.....	41
3.2.1. Condiciones de los factores	42
3.2.2. Condiciones de la demanda	49
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	55
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	58

3.2.5. Influencia del análisis en el distrito de Catacaos	62
3.3 Análisis del Entorno PESTE	62
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	62
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	67
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	71
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	73
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	74
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE)	75
3.5 El Distrito de Catacaos y sus Competidores.....	76
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	76
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	76
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	76
3.5.4 Amenaza de los entrantes	77
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	77
3.6 Matriz de Perfil Competitivo y Matriz de Perfil de Referencia.....	77
3.7 Conclusiones	79
Capítulo IV: Evaluación Interna	80
4.1 Análisis interno AMOFHIT	80
4.1.1 Administración y gerencia (A)	80
4.1.2 Marketing y ventas (M)	83
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	86
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	87
4.1.5 Recursos humanos y cultura (H).....	88
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	88
4.1.7 Tecnología investigación y desarrollo (T).....	89

4.2 Matriz Evaluación de Factores Interno (MEFI).....	90
4.3 Conclusiones	90
Capítulo V: Intereses del Distrito de Catacaos y Objetivos de Largo Plazo.....	93
5.1. Intereses del Distrito de Catacaos.....	93
5.2. Potencial del Distrito de Catacaos.....	93
5.3. Principios Cardinales del Distrito de Catacaos.....	111
5.4. Matriz de Intereses Distritales (MID).....	113
5.5. Objetivos de Largo Plazo	114
5.6. Conclusiones	115
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	116
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	116
6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	116
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	119
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	121
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	122
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	123
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	125
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	125
6.9. Matriz de Ética (ME).....	125
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	129
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo.....	130
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	130
6.13. Conclusiones	133
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	134
7.1. Objetivos de Corto Plazo.....	134

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	134
7.3. Políticas de cada Estrategia	135
7.4. Estructura Organizacional del Distrito de Catacaos	135
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	136
7.6. Recursos Humanos y Motivación	137
7.7. Gestión del Cambio	137
7.8. Conclusiones	138
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	144
8.1. Perspectivas de Control	144
8.1.1. Aprendizaje interno	144
8.1.2. Procesos	144
8.1.3. Clientes	145
8.1.4. Financiera	145
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	145
8.3. Conclusiones	145
Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Catacaos	148
9.1. Análisis Competitivo de Catacaos.....	148
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Catacaos	150
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Catacaos	151
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	152
9.5. Conclusiones	152
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	154
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	154
10.2. Conclusiones Finales.....	154
10.3. Recomendaciones Finales	158

10.4. Futuro del Distrito de Catacaos 159

Referencias..... 161



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Temperaturas Promedio en el Distrito de Catacaos</i>	3
Tabla 2	<i>Distribución de la Población del Distrito de Catacaos según Ciclo de Vida</i>	4
Tabla 3	<i>Distribución de la Población del Distrito de Catacaos por Alfabetismo</i>	5
Tabla 4	<i>Distribución de la Población del Distrito de Catacaos según Nivel Educativo</i>	5
Tabla 5	<i>Indicadores de Necesidades de Educación en el Distrito de Catacaos</i>	6
Tabla 6	<i>Indicadores de las Instituciones Educativas en el Distrito, Provincia y Departamento</i>	6
Tabla 7	<i>Distribución de la Población del Distrito de Catacaos por Tipo de Seguro</i>	8
Tabla 8	<i>Índice de Desarrollo Humano Provincial y Distrital Región Piura 2012</i>	9
Tabla 9	<i>Cifras de Pobreza e Indicadores en el Distrito de Catacaos</i>	10
Tabla 10	<i>Principales Características de las Viviendas</i>	11
Tabla 11	<i>Distribución de la Población del Distrito de Catacaos según Condición de Ocupación</i>	12
Tabla 12	<i>Distribución de la Población Ocupada del Distrito de Catacaos según Sector Económico</i>	14
Tabla 13	<i>Uso de la Tierra Según Tipo de Superficie</i>	15
Tabla 14	<i>Matriz de los Intereses Nacionales del Perú (MIN)</i>	21
Tabla 15	<i>Variables del Consumo Privado 2015 y 2016</i>	29
Tabla 16	<i>Superficie Agrícola por Tipo de Agricultura y Superficie No Agrícola y Sus Componentes</i>	44
Tabla 17	<i>Total Créditos Directos y Depósitos Totales en Catacaos a Marzo 2016</i>	46
Tabla 18	<i>Total Créditos Directos y Depósitos Totales en Catacaos a Marzo 2017</i>	46
Tabla 19	<i>Tasas de Interés Promedio del Sistema Bancario en el Perú al 3 de Mayo del 2017</i>	48

Tabla 20	<i>Indicadores de Acceso a los Servicios Financieros en el Departamento de Piura</i>	49
Tabla 21	<i>Relación de Países Exportadores de Sombreros, en Miles de Dólares</i>	51
Tabla 22	<i>Crecimiento de las Exportaciones de Sombreros de Principales Países Exportadores</i>	52
Tabla 23	<i>Relación de Países Exportadores de Manufactura de Cuero y Artículos de Talabartería</i>	53
Tabla 24	<i>Crecimiento de las Exportaciones de Artículos de Cuero De Principales Países Exportadores</i>	54
Tabla 25	<i>Producto Bruto Interno. Variaciones Porcentuales por Trimestre según Sectores Económicos (Año Base 2007)</i>	68
Tabla 26	<i>Balanza Comercial 2017</i>	69
Tabla 27	<i>Posición del Perú en el Ranking Mundial de Producción Minera, 2015</i>	70
Tabla 28	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	75
Tabla 29	<i>Matriz de Perfil Competitivo del Distrito de Catacaos</i>	78
Tabla 30	<i>Matriz de Perfil Referencial del Distrito de Catacaos</i>	78
Tabla 31	<i>Reglas Fiscales, Metas de Convergencia y Ejecución al Cierre Establecidas en el Informe Multianual de Gestión Fiscal 2016- 2018</i>	89
Tabla 32	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) del Distrito de Catacaos</i>	91
Tabla 33	<i>PEA Ocupada Según Actividad Económica Provincia de Piura y Distrito de Catacaos</i>	94
Tabla 34	<i>Matriz de intereses de Catacaos</i>	114
Tabla 35	<i>Matriz FODA del Distrito de Catacaos</i>	117
Tabla 36	<i>Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA</i>	118

Tabla 37 <i>Distribución de la PEA Ocupada en el Departamento de Piura por Sector Económico para el Año 2004 - 2014</i>	120
Tabla 38 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	124
Tabla 39 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	126
Tabla 40 <i>Matriz de Rumelt</i>	127
Tabla 41 <i>Matriz de Ética</i>	128
Tabla 42 <i>Estrategias Retenidas</i>	129
Tabla 43 <i>Estrategias de Contingencia Segundo Grupo</i>	130
Tabla 44 <i>Estrategias de Contingencia Tercer Grupo</i>	130
Tabla 45 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	131
Tabla 46 <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	132
Tabla 47 <i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo</i>	140
Tabla 48 <i>Cuadro de Políticas y Estrategias de Implementación Inmediata</i>	141
Tabla 49 <i>Tablero de Control Balanceado</i>	147
Tabla 50 <i>Identificación de Ventajas Competitivas del Distrito de Catacaos</i>	150
Tabla 51 <i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i>	161

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.	xii
<i>Figura 1.</i> Mapa de la provincia de Piura	1
<i>Figura 2.</i> Indicadores educativos 2016.....	7
<i>Figura 3.</i> PEA ocupada por actividad económica del Perú.	22
<i>Figura 4.</i> Evolución del PBI (variación porcentual).....	25
<i>Figura 5.</i> Perú: Contribución a la variación de la producción nacional según actividad económica: enero - diciembre 2016	26
<i>Figura 6.</i> Perú: Crecimiento económico, variación real PBI Perú en relación al PBI mundial.....	27
<i>Figura 7.</i> Perú: exportaciones de bienes y servicios, 2016 (variación porcentual del índice de volumen físico) año base 2007 = 100	28
<i>Figura 8.</i> Evolución del índice de empleo urbano, 2001 – 2016.....	29
<i>Figura 9.</i> Evolución de la inflación, 2001 – 2016	30
<i>Figura 10.</i> Población del área urbana víctima de algún hecho delictivo, semestre: setiembre 2015 – febrero 2016 / setiembre 2016 –febrero 2017.....	33
<i>Figura 11.</i> Diagrama poligonal de la competitividad del Perú indicando el puntaje obtenido por el Perú en cada uno de los doce pilares.....	42
<i>Figura 12.</i> Ejes y líneas de acción del plan nacional de diversificación productiva.....	57
<i>Figura 13.</i> Objetivos estratégicos, pilares y líneas de acción del PENX 2015.....	59
<i>Figura 14.</i> Diamante de Porter para el distrito de Catacaos.	63
<i>Figura 15.</i> Crecimiento del PBI Real 2008-2015 Piura Perú.....	68
<i>Figura 16.</i> Balanza Comercial.	69
<i>Figura 17.</i> Inflación, variación porcentual últimos 12 meses.....	71
<i>Figura 18.</i> Organigrama de la municipalidad distrital de Catacaos.....	84

<i>Figura 20.</i> Definición, características, causas, ventajas y desventajas del Fenómeno El Niño.....	97
<i>Figura 21.</i> Ejes de relación territorial del distrito de Catacaos.....	101
<i>Figura 22.</i> Ejes de relación territorial del distrito de Catacaos.....	102
<i>Figura 23.</i> Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA).....	119
<i>Figura 24.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	121
<i>Figura 25.</i> Matriz Interna-Externa (IE).....	122
<i>Figura 26.</i> Matriz de la gran estrategia para el distrito de Catacaos.....	123
<i>Figura 27.</i> Organigrama de la municipalidad distrital de Catacaos.....	142
<i>Figura 28.</i> Organigrama propuesto para municipalidad distrital de Catacaos.....	143

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.

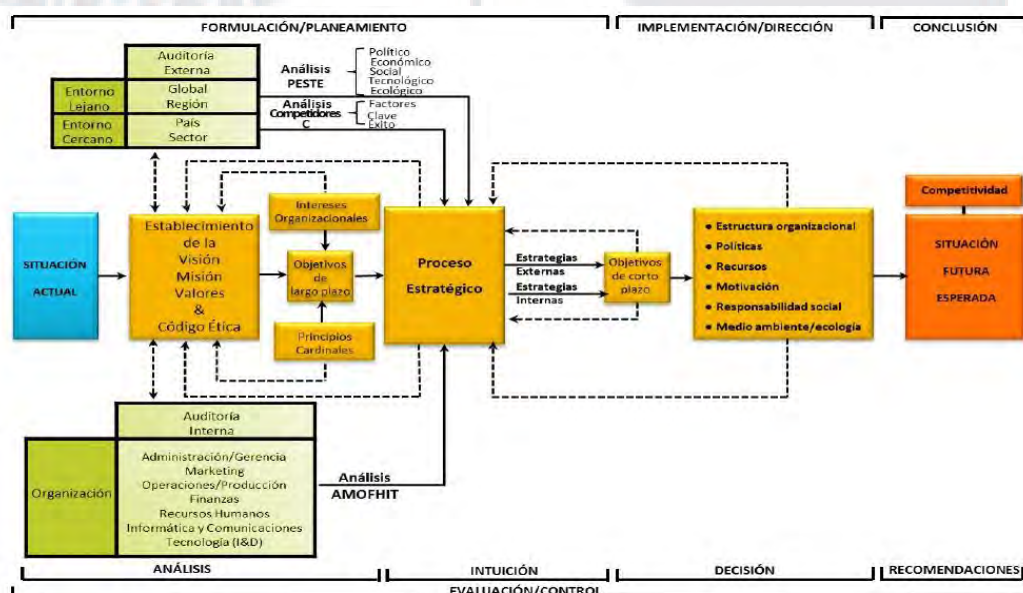


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2013, 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 realiza el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz

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

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

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

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

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

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y genera 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, de manera que utilicen 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 de manera que se busque el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus

operaciones.

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

Capítulo I: Situación General del Distrito de Catacaos

1.1 Situación General

El Distrito de Catacaos está ubicado en la Provincia y Departamento de Piura, situado en el norte del Perú. Este distrito se ubica en las coordenadas 5°15'42'' de latitud sur y 80°40'27'' de longitud oeste, según información recopilada del Plan Estratégico Institucional 2011 – 2014 de la Municipalidad Distrital de Catacaos. La capital del distrito es Catacaos, edificada en la parte llana del valle, a corta distancia de la margen izquierda del Río Piura; y se encuentra ubicada a 11 kms. de la ciudad de Piura y a 982 km de la ciudad de Lima, capital de la República del Perú.



Figura 1. Mapa de la provincia de Piura.

Tomado de “Maps,” por Google Maps, 2017

(<https://www.google.com.pe/maps/place/Piura/@-5.1979396,81.0548053,9z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x904a13018e8ae285:0xaffa09f4817b040c!8m2!3d-5.1852996!4d-80.6490537>).

Catacaos posee una superficie territorial total de 2,565.78 Km² que representa el 41.3% del territorio de la Provincia de Piura y el 7% del territorio del Departamento de Piura,

lo que lo constituyó como el distrito más extenso de la Provincia. Suave y plana es la topografía del Distrito de Catacaos, con ciertas depresiones. Presenta tierras eriazas en la parte este y sur de su territorio y una zona aluvial en la parte norte, que beneficia a la agricultura y es irrigada por las aguas del Río Piura.

En la extensión del territorio de Catacaos se forman ondulaciones que se convierten en cuencas ciegas de aguas pluviales, que se originan en verano o durante la presencia del Fenómeno El Niño (FEN); lo cual complica la salida natural de sus aguas, generando estancamiento de las mismas y enlodamiento en las zonas urbanas ubicadas por debajo del tirante que presenta el río Piura en épocas de máxima descarga. El piso ecológico predominante en el distrito es costa. Catacaos se encuentra ubicado a 23 metros promedio de altitud sobre el nivel del mar.

En relación al clima cataquense, es caluroso la mayor parte del año con temperaturas que varían entre los 17.8°C como promedio mínimo anual (en los meses de invierno) y 30.3°C como promedio máximo, entre enero y marzo (ver Tabla 1). Presenta lluvias entre enero y abril que pueden alcanzar condiciones extremas con la presencia del FEN. La humedad relativa del distrito es del 66% como promedio anual. Se puede concluir que el clima de Catacaos es del tipo cálido tropical seco, con escasas precipitaciones, y promedios anuales menores a los 50 mm, lo cual es desfavorable para el crecimiento de la agricultura en el distrito.

Con respecto a la flora que se ubica en el distrito de Catacaos comprende especies características de bosques tropicales tales como: el algarrobo, fibras vegetales – paja toquilla, carrizo, junco, fenco, algodón nativo de colores, frijol de palo, calabaza, jabonillo, overal, palo verde. En lo concerniente a la Fauna, existen especies silvestres de mamíferos, aves y reptiles tales como el zorro, ardilla huanchaco, aves como el chilalo, chiroca, putilla, luisa, picaflor y huerequeque; reptiles como la iguana, pacaso, lagartija, coral, macanche.

Tabla 1

Temperaturas Promedio en el Distrito de Catacaos

Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Promedios anualizados
Temperatura media (°C)	26.4	27.4	27.4	26.2	24.2	21.3	21.2	21.5	22.3	23	24.7	24
Temperatura min. (°C)	20.1	21.2	21.1	19.8	18.2	15.5	15.2	15.3	15.9	16.5	18.2	17.8
Temperatura máx. (°C)	32.7	33.7	33.7	32.6	30.3	27.2	27.3	27.8	28.7	29.5	31.2	30.3
Precipitación (mm)	4	10	19	4	0	0	0	0	1	1	1	1

Nota. Adaptado de *Clima Distrito de Catacaos* por Climate Date-Org, 2017 (<https://es.climate-data.org/location/31916/>).

El análisis de la población censal brinda información útil para la planificación de servicios sociales (programas infantiles, juventud, salud reproductiva, mercado de trabajo, envejecimiento) y de infraestructura (colegios, hospitales, vivienda, etc.); estos reportes representan la situación actual de una población. De acuerdo al Sistema de Información Distrital 2016 del INEI, en su compendio estadístico, proyecta al 30 de junio de 2016 que la población del distrito de Catacaos alcanzó los 73 393 habitantes. Esto representa solo el 9.5% de la población proyectada para la Provincia de Piura y el 3.9% de la población del Departamento de Piura. Catacaos presenta una baja densidad poblacional de 32 hab/km² comparativamente con otros distritos de la Provincia de Piura, lo que lo ubica muy por debajo de la media poblacional de la provincia que alcanza los 127.4 hab/km². Esta baja densidad poblacional refleja el predominio de zonas rurales en su territorio y la escasez de infraestructura y recursos (mano de obra calificada, tecnología, capital, etc.) que impulsen el desarrollo de proyectos de inversión públicos y privados en el distrito. Según reporte del Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH) del Empadronamiento Distrital de Población y Vivienda 2012 - 2013, la población residente con ejercicio de derechos en el distrito para dichos años fue de 61,673 habitantes. Respecto a la distribución poblacional por sexo, el 49.6% está conformada por varones y el 50.4 % por mujeres. Además, cuenta con una alta concentración de la población en zonas urbanas, la cual representa el 96.93% del total de habitantes, mientras que el 3.07% se encuentra concentrado en zonas rurales según

información extraída del Plan Estratégico Institucional de Catacaos 2011 – 2014.

Respecto a cómo está distribuida la población por grupos etarios (ciclo de vida) se puede apreciar que los habitantes de Catacaos con edad entre 18 a 59 años representan el 53.4% del total, mientras que la población con edad menor a 18 años representa el 37.7% de la población (ver Tabla 2), lo cual puede considerarse como una oportunidad para impulsar su economía si se invierte en educación, salud y el desarrollo de capacidades creativas, innovadoras y de liderazgo.

Tabla 2

Distribución de la Población del Distrito de Catacaos según Ciclo de Vida

POBLACIÓN SEGÚN CICLO DE VIDA	Distrito de Catacaos		Provincia de Piura		Departamento de Piura	
	Número	%	Número	%	Número	%
Niños y niñas (Menores de 12 años)	15,495	25.1	153,664	24.6	405,159	25.6
Adolescentes (De 12 a 17 años)	7,760	12.6	73,815	11.8	189,533	12.0
Jóvenes (De 18 a 29 años)	12,320	20.0	126,871	20.3	301,579	19.1
Adultos (De 30 a 59 años)	20,568	33.4	214,036	34.2	531,522	33.6
Adultos mayores (De 60 y más años)	5,530	9.0	56,958	9.1	154,876	9.8

Nota. Adaptado de *Sistema de Información Distrital, Principales Indicadores* por Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2016

De la información obtenida del Sistema de Información Distrital del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), podemos apreciar que, de la población del Distrito de Catacaos con edad de 3 a más años, el 86.3% (49 752 habitantes) afirman saber leer y escribir (ver Tabla 3). Si se realiza la distribución de acuerdo al nivel educativo de la población de más de tres años (ver Tabla 4), tenemos que Catacaos presenta mayoritariamente población con bajo nivel educativo. Por lo general con estudios secundarios, lo cual limita la productividad de la mano de obra y la capacidad de diversificación económica de su población. De esta manera impacta directamente en el nivel de ingresos obtenido, el bajo acceso al trabajo formal y en la baja productividad de su fuerza

laboral. Solo el 13.2% de sus habitantes cuenta con educación superior técnica o universitaria, por debajo de la media de la Provincia de Piura que alcanza el 19.9% de su población y ligeramente menor que la del departamento piurano que registra un 14.4% de habitantes con estudios superiores. En este contexto, se tiene que el 54.6% de la población mayor a 15 años del distrito de Catacaos no terminó la secundaria o menos y para dicho rango de edad se tiene una alta tasa de analfabetismo de 9.2%, por encima de la media nacional de 6.2 (ver Tabla 5).

Tabla 3

Distribución de la Población del Distrito de Catacaos por Alfabetismo

SABE LEER Y ESCRIBIR (de 3 y más años)	Distrito de Catacaos				Departamento de Piura	
	Número	%	Número	%	Número	%
Si sabe leer y escribir	49,572	86.3	51,1247	87.5	1 270,284	86
No sabe leer y escribir	7,876	13.7	73,284	12.5	206,055	14

Nota. Adaptado de *Sistema de Información Distrital, Principales Indicadores* por Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2016

Tabla 4

Distribución de la Población del Distrito de Catacaos según Nivel Educativo

NIVEL EDUCATIVO (de 3 y más años)	Distrito de Catacaos				Departamento de Piura	
	Número	%	Número	%	Número	%
Ninguno	7,542	13.1	52,942	9.1	147,444	10
Inicial	1,369	2.4	27,222	4.7	73,611	5
Primaria	20,784	36.2	190,508	32.6	564,519	38.2
Secundaria	20,166	35.1	197,694	33.8	476,483	32.3
Superior no universitaria	4,896	8.5	60,096	10.3	127,449	8.6
Superior universitaria	2,674	4.7	54,896	9.4	85,223	5.8
Post grado u otro similar	17	0	1,173	0.2	1,610	0.1

Nota. Adaptado de *Sistema de Información Distrital, Principales Indicadores* por Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2016

Tabla 5

Indicadores de Necesidades de Educación en el Distrito de Catacaos

Necesidades De Educación	% Catacaos Distrito	% Piura Provincia
Porcentaje de población en viviendas con niños que no asisten a la escuela	1.40	1.85
Porcentaje de población mayor de 15 años con primaria o menos	41.10	34.06
Porcentaje de población mayor de 15 años que no terminó la secundaria o menos	54.60	45.42
Tasa de analfabetismo	9.20	6.80

Nota. Adaptado de *Sistema de Información Distrital, Principales Indicadores* por Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2016

Respecto a infraestructura educativa, según información obtenida Sistema de Información Distrital del INEI (ver Tabla 6), el Distrito de Catacaos cuenta con 59 centros educativos de los cuales el 72.8% pertenecen al sector público. En estos centros educativos laboran 570 docentes que imparten conocimientos a 12,345 alumnos matriculados. Con una media de 22 alumnos matriculados por docente distribuidos en 419 aulas; es decir, 29 alumnos por aula. El valor más alto en la relación alumnos/docentes se produce en el nivel primaria (29 alumnos por docente) al igual que en la relación alumnos/aula (32 alumnos por aula). El tope establecido por el Ministerio de Educación MINEDU es de 25 alumnos para nivel inicial, 30 para el nivel primario y 35 para el nivel secundario; por lo tanto, se observa un ligero déficit de aulas para los niveles inicial y primaria.

Tabla 6

Indicadores de las Instituciones Educativas en el Distrito, Provincia y Departamento

INSTITUCIONES EDUCATIVAS	CATACAOS DISTRITO	PIURA PROVINCIA	PIURA DEPARTAMENTO
Cantidad de instituciones educativas	59	722	3,428
% de instituciones educativas del sector público	72.8%	73.3%	76.0%
Número de alumnos educación básica	12,345	121,853	350,752
Cantidad de docentes en el sistema educativo	570	5,395	17,431
Número de aulas educación básica	419	4,319	14,036
Ratio-Número de alumnos/instituciones educativas	209	169	102
Ratio-Número de alumnos/Número de docentes (Educ. básica)	22	23	20
Ratio-Número de alumnos/Número de aulas (Educ. básica)	29	28	25

Nota. Adaptado de *Sistema de Información Distrital, Principales Indicadores* por Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2016

Al realizar la comparación de los principales indicadores educativos del Distrito de Catacaos respecto a la media de la Provincia y al Departamento de Piura (ver Figura 2) se obtiene que el 90.8% de su población se encuentra libre de analfabetismo, indicador alejado del 96% que declara la Unesco para considerar una población como completamente libre de analfabetismo; el 84% de sus estudiantes asisten a clases, indicador favorable ya que se encuentra sobre la media del país y del departamento, inclusive. Respecto a la comprensión lectora, el 33% de los estudiantes encuestados poseen un rendimiento satisfactorio, por debajo de la media nacional y departamental de 37.6 y 34.8%, respectivamente.

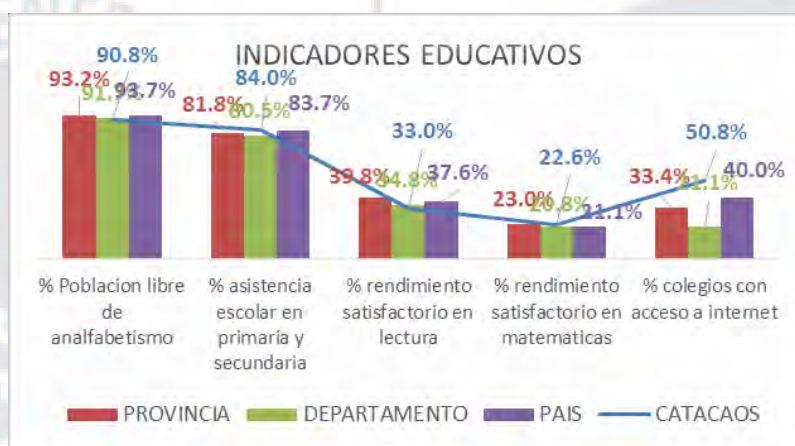


Figura 2. Indicadores educativos 2016.

Adaptado de “Sistema de Información Distrital, Principales Indicadores,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2016.

Según datos recopilados del Plan Concertado de Catacaos 2015, el distrito presenta una Tasa global de fecundidad (hijos por mujer) de 1.8 (2.3 en la zona rural), con una Tasa bruta de natalidad (por mil) de 20.7 y una Tasa de mortalidad (por mil) de 6.5, con una esperanza de vida al nacer de 72.65 años. El porcentaje de desnutrición crónica en el distrito de Catacaos en niños menores a 5 años asciende a 27.5% a diciembre de 2017, muy por encima del promedio nacional que es de 14.4% y mayor al 20.3% del promedio departamental. En cuanto a la tasa de mortalidad infantil para el Distrito de Catacaos se encuentra en 19.9 niños por cada mil, similar a la tasa promedio nacional de 19 por cada mil.

Según información recopilada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI en el Empadronamiento Distrital de Población y Vivienda 2012 – 2013, el 59.5% de la población no tiene acceso a los servicios de salud, 20.7% tienen acceso al SIS, 17.5% a Essalud y tan solo el 1.3% de la población cuenta con seguro privado, indicadores inferiores al promedio de la Provincia de Piura (ver Tabla 7). En cuanto a infraestructura en salud, Catacaos cuenta con 2 centros hospitalarios (1 privado), 1 posta médica y 10 puestos de salud, lo cual arroja un indicador de atención de 8,826 habitantes por centro de salud. El personal de salud en el Distrito de Catacaos está compuesto por 15 médicos, 22 enfermeros, 4 odontólogos, 21 obstetras, 3 psicólogos y 1 nutricionista, según información obtenida del Ministerio de Salud al 2015. Según reportes de la Gerencia Departamental de Piura 2000 - 2010, en las postas médicas de Essalud, 7,910 consultantes fueron atendidos en 26,494 consultas externas, 20,625 análisis clínicos realizados y 5,101 sesiones odontológicas. Estos representan en promedio más del 25% de atenciones realizadas en toda la Región Piura.

Tabla 7

Distribución de la Población del Distrito de Catacaos por Tipo de Seguro

% POBLACIÓN POR TIPO DE SEGURO	Catacaos Distrito	Piura Provincia
Essalud	17.5	22.5
FFAA / PNP	0.3	1.1
Seguro privado	1.3	2.4
SIS	20.7	22.4
Otro	0.9	1.4
No tiene	59.5	50.8

Nota. Adaptado de *Sistema de Información Distrital, Principales Indicadores* por Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2016

Con respecto a las dimensiones de la pobreza, de acuerdo con el Empadronamiento Distrital de Población y Vivienda 2012 – 2013, se tiene que el 47.2% de la población del Distrito de Catacaos es pobre (8.7% en pobreza extrema y 38.5% en pobreza no extrema), siendo el cuarto distrito con menor indicador de incidencia en pobreza y pobreza extrema en el comparativo de distritos de la Provincia de Piura. El Índice de Desarrollo Humano

Provincial y Distrital 2012 IDH ubica a Catacaos en el puesto 479 del ranking nacional de distritos (puesto 23 en el ranking departamental), aún por debajo de los distritos de Piura, Castilla y La Unión, pertenecientes a la misma provincia (ver Tabla 8).

Tabla 8

Índice de Desarrollo Humano Provincial y Distrital Región Piura 2012

Provincia y Distrito	Población		IDH	Población con Necesidad de Educación secundaria				Ingreso familiar per cápita				
	habitantes	rankin g		rankin g	años	rankin g	%		rankin g	años		
Piura	734,437	6	0.4885	38	75.04	62	63.99	47	9.03		38	
Piura	288,489	15	0.5375	155	74.49	757	50.36	746	11.05		58	
Castilla	137,086	38	0.5550	125	75.93	541	73.88	250	10.32	117	781.0	158
Catacaos	71,142	84	0.4144	479	74.24	793	57.46	601	7.64	582	474.9	503
Cura Mori	18,196	301	0.2701	1,166	72.20	1,092	37.13	1102	4.94	1		,48
El Tallan	4,950	872	0.3063	946	70.97	1,246	45.96	857	5.03	1		,45
La Arena	36,897	154	0.3067	941	74.18	801	44.90	883	5.05	1		,44
La Unión	39,276	147	0.4246	450	73.10	956	98.81	14	6.76	834	435.8	577
Las Lomas	27,192	199	0.3280	811	76.10	514	40.50	1008	6.38	958	317.8	917
Tambo Grande	111,209	47	0.4003	517	77.61	329	99.54	13	5.87	1		13:

Nota. Adaptado de *Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013*, por Programa de las Naciones Unidas – PNUD, 2013 (www.pe.undp.org/content/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Peru.xlsx).

El 40.5% de la población del distrito presentan más de 2 o más necesidades básicas insatisfechas NBI. En Catacaos a diciembre de 2010 se registraban 12,270 clientes (90.5% de los hogares) con suministro de energía El precio de la electricidad para Piura (según reportes de la Entidad Prestadora de Servicios EPS Grau) es de 11.8 US\$/KwH, relativamente mayor al costo promedio nacional por energía que es de 10.5 US\$/KwH según información extraída del Índice de Competitividad Regional 2017. El 22.4% de la población no cuenta con el servicio de agua potable (existen 8,364 conexiones domiciliarias de agua potable y 4,892 conexiones de alcantarillado al 2010), aunque estos indicadores se muestran aceptables en el

comparativo de los distritos de la Provincia (tabla 9). Respecto a la cobertura de desagüe, Catacaos tiene 43.3% de su población con acceso a este servicio muy por debajo de la media de la provincia que es de 51.1%.

Tabla 9

Cifras de Pobreza e Indicadores en el Distrito de Catacaos

DISTRITO	Incidencia de Pobreza monetaria total (%)	Incidencia de Pobreza monetaria extrema (%)	Porcentaje de Población que no tiene agua potable (%)	Porcentaje de Población que no dispone de energía eléctrica (%)
Piura	8.0	0.3	14.9	7.1
Castilla	18.7	1.5	22.5	6.8
Catacaos	47.2	8.7	22.4	9.5
Cura Mori	74.0	19.8	7.0	18.8
El Tallán	53.0	10.4	8.2	54.6
La Arena	66.8	16.2	15.4	16.2
La Unión	51.4	9.2	22.8	14.1
Las Lomas	61.9	13.6	66.5	13.7
Tambo Grande	53.7	13.6	78.6	21.0
Veintiséis de Octubre	17.5	0.9	17.2	12.2
Provincia de Piura	31.1	5.6	31.6	14.6

Nota. Adaptado de *Sistema de Información Distrital, Principales Indicadores* por Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2016

Según registros del empadronamiento distrital 2012 – 2013, existen más de 13 mil viviendas en el distrito de los cuales el 99.9% son viviendas independientes y el 76.6% son propias y están canceladas; sin embargo, el 39.5% de estas viviendas están construidas de quincha, lo cual la convierte en vulnerables para los efectos del fenómeno del niño costero FEN. El 44.6% de la población posee viviendas con características físicas inadecuadas, indicador muy alejado de la media de la Provincia que es de 28.9%. En el presente año, a consecuencia del Fenómeno del Niño Costero, se produjo la inundación del Distrito de Catacaos por el desborde del río Piura. Esto provocó pérdidas por más de medio millón de soles a los artesanos de Catacaos, quienes resultaron perjudicados por estos desastres naturales. Según reporte del Sistema de Información Distrital del INEI, 10 de los 14 centros

poblados de Catacaos quedaron inundados debido a deficiencias en los diques de contención. Respecto a alumbrado, el 89% de viviendas del distrito utilizan la electricidad, cifra mayor que la media de la Provincia y el Departamento; sin embargo, el 53.7% de las viviendas utilizan la leña como principal insumo para cocinar, lo cual afecta el medio ambiente por la tala indiscriminada de árboles, en su mayoría algarrobos. El 13.9% de hogares en el departamento de Piura acceden a internet, muy por debajo de la media del Perú que es de 26.4%. Además, en el 88.9% de hogares cataquenses, uno de sus integrantes posee al menos un celular.

Tabla 10

Principales Características de las Viviendas

CARACTERÍSTICAS DE LA VIVIENDA	CATACAOS	PROVINCIA	DEPARTAMENTO
Número total de viviendas	13,541	145,654	379,004
Casa independiente	99.9	97.6	98.7
Propia, totalmente pagada	76.6	73.4	77.1
Propia, por invasión	12.2	12.4	10.5
De Ladrillo o bloque de cemento	51.8	51.8	41.6
Adobe o tapia	1.6	17.1	32.4
Quincha (caña con barro)	39.5	16.8	16
Electricidad	89.0	85.4	79.1
Red pública de agua dentro la vivienda	75.9	67.7	61.4
Usa para cocinar Gas	40.9	58.9	49.7
Usa para cocinar Leña	53.7	29.5	36.4

Nota. Adaptado de *Sistema de Información Distrital, Principales Indicadores* por Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2016

La población económicamente activa (PEA) la conforman la población que está en capacidad y edad para trabajar, en busca de trabajo PET (población mayor de 14 años y potencialmente disponible para desarrollar actividades productivas) que se encuentra laborando o buscando activamente trabajo. En el caso del Distrito de Catacaos, la PEA alcanza el 49.2% de la población total, ligeramente por debajo del promedio de la Provincia mientras que la PET representan el 1.6%. Es de observar el alto índice de población dedicada

a los quehaceres del hogar, el cual se estima en 30%, según información obtenida del empadronamiento distrital de población y vivienda 2012- 2013.

Tabla 11

Distribución de la Población del Distrito de Catacaos según Condición de Ocupación

POBLACIÓN SEGÚN CONDICIÓN DE OCUPACIÓN (de 14 y más años)	CATACAOS		A	
	Población	%	Población	%
Población Ocupada de 14 a más años	21,489	49.2	225,397	50.4
Trabajador dependiente	8,940	20.4	91,372	20.4
Trabajador independiente	12,105	27.7	124,112	27.7
Empleador	30	0.1	1,006	0.2
Trabajador del hogar	232	0.5	3,529	0.8
Trabajador familiar no remunerado	182	0.4	5,378	1.2
Desempleado	692	1.6	6,043	1.3
Dedicado a los quehaceres del hogar	13,097	30	124,654	27.8
Estudiante	6,170	14.1	66,278	14.8
Jubilado	700	1.6	10,066	2.2
Sin actividad	1,572	3.6	15,265	3.4

Nota. Adaptado de *Sistema de Información Distrital, Principales Indicadores* por Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2016

Piura es la quinta región que contribuye al Producto Bruto Interno PBI Real con 18,884 millones de soles, lo que representa el 4.9% del PBI peruano, por debajo de las regiones de Lima, Arequipa, Cuzco y La Libertad. (INEI 2016). Las actividades económicas principales según su aporte al PBI son Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura (9.7%), Petróleo, Gas y minerales (11.7%), Manufactura (14.4%) Comercio (13.8%) y Otros servicios (20.3%). Por otro lado, si consideramos el PBI real per cápita, la Región Piura se ubica en el puesto trece según ranking elaborado por el Índice de Competitividad Regional INCORE – 2017. El ingreso familiar per cápita de las familias en el Distrito de Catacaos fue de S/.474.90 soles según información obtenida del INEI 2012, de manera que ocupó el puesto 503 a nivel nacional en el ranking de distritos por debajo de la media de la provincia (la cual se ubica en el puesto 37 del ranking) que fue de S/ 638.09. A nivel provincial el ranking por ingresos lo encabezan los distritos de Piura y Castilla.

En la Tabla 12, se muestra la distribución de la población ocupada según el sector económico; las más importantes son: Servicios (37%), agrícola (27.9%) y comercial (13%); con tendencias similares a la distribución sectorial de la población ocupada en el Departamento de Piura. Una de las actividades representativas del distrito es la artesanal, que se constituye en motor de desarrollo para su economía, de esta manera genera ingresos no solo para los artesanos, sino también para sectores afines tales como la gastronomía y el turismo. Los artesanos se encuentran organizados en la Asociación de Artesanos de Catacaos (ASACAT), donde reciben apoyo y capacitación por parte de la cooperación italiana a través del Centro de Innovación Tecnológica (CITE). El Distrito de Catacaos es reconocido por su orfebrería, principalmente en filigranas en oro y plata como las famosas “dormilonas”; además, de la confección de cestos de paja y juncos, carteras y muebles de cuero repujado, mates burilados, sillas y adornos en madera de zapote. Otro pilar de la actividad económica lo constituye la gastronomía. Predominan las picanterías, que atienden a visitantes turísticos nacionales y extranjeros.

Catacaos es reconocido por sus restaurantes, denominados picanterías y que se caracterizan por su buena sazón. Tienen como platos bandera: el seco de chavelo, la malarrabia, los tamales verdes y la chicha de jora, preparado éste último a base de maíz y fermentado por más de una semana en grandes cántaros de barro. Constituye uno de los principales atractivos turísticos de Catacaos la zona arqueológica de Narihualá, que es el principal centro arqueológico de la Región Piura con 19,111 visitantes recibidos (97% nacionales) a diciembre de 2010, según INEI 2011. En el centro urbano de la capital del distrito encontramos la Iglesia San Juan Bautista y la calle Comercio, en la cual se oferta variedad de joyas, calzado, artículos artesanales y dulces como la natilla y la algarrobina, el cual es un producto típico de la zona; extraído de la vaina de la algarroba, una de las principales riquezas naturales de Piura. La actividad agrícola, si bien constituye la segunda

principal actividad económica ya que ocupa al 27.9% de la PEA, no se convierte en polo de desarrollo para el distrito debido a la crisis que atraviesa el sector: escasas de agua y ausencia de proyectos y empresas que desarrollen la agro exportación. Entre sus principales cultivos están el arroz, el algodón y maíz amarillo duro. Con uso similar a la de la superficie agrícola instalada del departamento piurano, el arroz se ha convertido en el principal cultivo del distrito con una utilización del 42% de has sembradas del total de has disponibles para la campaña 2010, desplazando a la siembra de algodón (17% de has sembradas) y de maíz amarillo (23% de has sembradas); aun siendo el arroz un cultivo con altos efectos negativos para la degradación del suelo. De acuerdo con el IV Censo Nacional Agropecuario 2012, Catacaos presenta 34,277 has de superficie agrícola, que representa el 8.2% de la superficie total de sus parcelas o chacras mientras que el 91.3% (380,368.16 has) la constituyen superficie no agrícola; comparativamente, la superficie agrícola total de Catacaos representa solo el 1.75% del total de parcelas aptas para la agricultura del Departamento de Piura (ver Tabla 13).

Tabla 12

Distribución de la Población Ocupada del Distrito de Catacaos según Sector Económico

POBLACIÓN OCUPADA EN EL SECTOR ECONÓMICO (de 14 y más años)	CATACAOS DISTRITO		PIURA DEPARTAMENTO	
	Población	%	Población	%
Agrícola	5,989	27.9	181,643	33.4
Pecuaría	158	0.7	4,015	0.7
Forestal	15	0.1	453	0.1
Pesquera	330	1.5	27,324	5.0
Minera	90	0.4	3,736	0.7
Artesanal	508	2.4	2,677	0.5
Comercial	2,800	13.0	52,098	9.6
Servicios	7,947	37.0	160,652	29.5
Otros	2,719	12.7	75,180	13.8
Estado (gobierno)	933	4.3	36,717	6.7

Nota. Adaptado de *Sistema de Información Distrital, Principales Indicadores* por Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2016.

Tabla 13

Uso de la Tierra Según Tipo de Superficie

USO DE LA TIERRA	DISTRITO DE CATACAOS		PROVINCIA DE PIURA		DEPARTAMENTO DE PIURA		PERÚ	
Superficie agrícola (has)	34,277.41	8.2%	133,362.75	20.1%	393,012.72	20.0%	7,125,007.64	18.4%
Superficie no agrícola (has)	382,184.78	91.8%	530,690.30	79.9%	1,568,375.28	80.0%	31,617,456.87	81.6%

Nota. Adaptado de *Sistema de Información Distrital, Principales Indicadores* por Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2016

Según reportes de la Asociación de Bancos y Cajas municipales ASBANC 2010, el distrito de Catacaos cuenta con 1.05 millones de soles en captaciones con tasas anuales promedios de 1.81% en soles y 0.75%, en dólares; y registra 2.2 millones de soles en colocaciones a una tasa promedio anual de 18.78% en soles y 8.56% en dólares.

Respecto a la infraestructura de transportes, en el departamento de Piura existen 2 aeropuertos, de los cuales el más cercano a Catacaos es el Aeropuerto de Piura – Capitán FAP Guillermo Concha Ibérico ubicado a 9.7 km de la capital del distrito de Catacaos con un tráfico aéreo de más de 424 mil pasajeros es el cuarto más importante del país como aeropuerto origen; sin embargo, al no ser internacional, no recibe pasajeros extranjeros.

Asimismo, respecto al transporte por carretera, la Región Piura posee 10,202 unidades vehiculares autorizadas a realizar transporte de carga general, y posee una longitud de red vial 8,942 km de pistas de los cuales el 19.5% están pavimentadas y el 74% están consideradas de uso vecinal (para el transporte al interior del departamento). El tráfico de pasajeros interprovincial registrado al 2010 fue de 3.9 millones. El parque automotor de la región Piura tenía registrado 73,964 unidades, 7,352 motos y 7,834 mototaxis según reportes del Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2010. La región Piura cuenta con 8 puertos marítimos. A 64.1 km de la capital del distrito cataquense se encuentra el Puerto de Paita, uno de los principales puertos del norte del país para la agro exportación por la riqueza natural del departamento; sin embargo, no se cuenta con una red vial que una directamente a dicho puerto con el distrito.

1.2 Conclusiones

El Distrito de Catacaos es territorialmente el más extenso de la Provincia de Piura; sin embargo, menos del 10% de este territorio es aprovechado en la agricultura a pesar de ser la segunda actividad más importante del sector económico del distrito. A esto se suma, la falta de proyectos de inversión públicos o privados que permitan impulsar el desarrollo agrícola y la mejora de la infraestructura en la zona.

Catacaos tiene una posición privilegiada en el departamento piurano. Debido a su cercanía a los distritos de mayor crecimiento económico de la Provincia como Piura, Castilla y Veintiséis de Octubre se constituye en una oportunidad para impulsar el desarrollo de actividades económicas derivadas del turismo tales como la artesanía, orfebrería, gastronomía y todas sus actividades afines, las cuales siempre estuvieron arraigadas en su historia y la de su población y que se han visto continuamente afectadas por los desastres naturales generados por el Fenómeno del Niño costero. La participación de los ministerios y autoridades locales deben fomentar proyectos para impulsar la producción artesanal.

En el Distrito de Catacaos existe una incipiente infraestructura en salud y vivienda, que son factores clave para el desarrollo social, mejorar la calidad de vida de sus habitantes y asegurar un crecimiento sostenible en el tiempo por lo que la reasignación de recursos municipales en estos sectores y la participación activa del gobierno central promoviendo la inversión a través de programas como Mivivienda y Techo Propio, es importante para la reconstrucción y reactivación económica del distrito.

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

2.1 Antecedentes

En el Plan Concertado de Desarrollo del Distrito de Catacaos al 2015, la Municipalidad de Catacaos (2011) estableció una visión futura para el distrito en la que señaló lo siguiente:

Catacaos es un distrito planificado, participativo y democrático que basa su desarrollo en la producción agrícola, artesanal y en sus servicios turísticos, gastronómicos y recreativos que son demandados a nivel nacional e internacional por su apreciada calidad y competitividad. Su gente es buena, sana, culta y acogedora, quien se identifica con su localidad limpia, atractiva, segura y acogedora. Se desarrolla por la integración de sus centros poblados pintorescos con el resto de la región, valorando sus riquezas históricas y naturales y que, siendo moderna y de una mentalidad progresista, respeta y conserva sus costumbres e identidad cultural. (Municipalidad Distrital de Catacaos, 2011, p.89).

Esta visión no responde a la interrogante ¿qué se quiere llegar a ser como distrito?, pues en ella se omite el enfoque estratégico de largo plazo que debería enunciar la visión, y no establece la situación futura deseada que sirva de guía y motivación a todos sus miembros. En este capítulo se establece una visión estratégica que desarrolle una idea clara de adonde se quiere ir como distrito y por qué. Asimismo, se expresa una misión que permita responder a la interrogante de ¿cuál es nuestra razón de ser?, lo que debe hacer el distrito para alcanzar sus objetivos y tener éxito. Se definen además los valores y código de ética que regirán la actuación y conducta de sus integrantes en el proceso de toma de decisiones (D'Alessio, 2013).

2.2 Visión

Para el año 2027, Catacaos será uno de los diez distritos más competitivos de la

Región Piura para el desarrollo de la industria turística y agroindustrial, a través del fortalecimiento de tres pilares: educación, salud e infraestructura; mejorando el nivel de vida de sus habitantes. Además, será reconocido por ser un distrito moderno, que conserva su historia y costumbres artesanales con una economía sostenible, próspera y atractiva para la inversión privada.

2.3 Misión

Ser un distrito eficiente en la gestión pública y promotor de actividades económicas relacionadas a la industria turística y agropecuaria; lo que despierta en sus pobladores el orgullo por sus tradiciones históricas, y promueve la inversión pública y privada, nacional y extranjera; mediante la formulación de políticas, normas y lineamientos estratégicos, en un marco de respeto a la ética social e institucional.

2.4 Valores

Las políticas directrices que guiarán el desarrollo estratégico del Distrito de Catacaos se basan en los siguientes valores:

- Respeto a los derechos y obligaciones civiles, políticas, económicas, sociales y culturales de las personas.
- Honestidad e Integridad de todos sus participantes.
- Justicia y Equidad con el sector público y privado.
- Identidad con su pasado histórico.
- Transparencia con el cumplimiento de las leyes, sin ocultar información.
- Vocación de servicio de autoridades y población en general.
- Responsabilidad Social de respeto al medio ambiente y patrimonio cultural e histórico.

2.5 Código de Ética

El código de ética del distrito de Catacaos tendrá los siguientes principios:

1. Administración eficiente y justa de los recursos.
2. Eliminar la corrupción en todos sus niveles de manera que se promueva la transparencia en la gestión de las entidades públicas y privadas.
3. Promover el desarrollo cultural, trabajo en equipo, respeto en las relaciones interpersonales, la tolerancia y buenas costumbres vecinales.
4. Fomentar una cultura de servicio entre sus habitantes, para la atención empática, amable y generosa con sus visitantes.
5. Velar por el desarrollo de políticas de responsabilidad social que permitan el crecimiento de forma sostenible.
6. Responsabilidad con la salud, educación y mejora de los índices de desarrollo humano de los habitantes del distrito.
7. Respeto a las leyes, reglamentos y normativas que permiten el desarrollo distrital.
8. Promover la participación ciudadana en la toma de decisiones, ofreciendo un trato justo y cordial, con vocación de servicio.

2.6 Conclusiones

El Distrito de Catacaos carece de una visión que sirva de guía a sus pobladores y que tenga la capacidad de comprometerlos en el cumplimiento de un objetivo común: elevar el desarrollo humano; por lo tanto, la visión propuesta busca establecer un futuro deseado en base a una evaluación precisa de una situación actual. Así se fija como rumbo el desarrollo de la industria turística y agroexportadora, como los sectores económicos impulsores de su desarrollo. Se enuncia una misión que revalore la identidad cultural del distrito y que establezca un límite entre lo que se debe y no hacer y que, junto a los valores y código de ética expresados anteriormente, contribuyan al crecimiento del distrito y, por ende, a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo se elabora la evaluación externa para el Distrito de Catacaos a través del análisis tridimensional que comprende los intereses nacionales, el potencial nacional y los cuatro principios cardinales del Perú. Como segunda sección, se realiza el análisis competitivo del país utilizando el modelo del diamante de Porter. En ambas secciones se determina la influencia que ejercen ambos análisis en el Distrito de Catacaos. En la tercera parte se desarrolla el análisis PESTE (político, económico, social, tecnológico y ecológico) y como resultado de este análisis se construye la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

En la quinta sección se evalúa la situación estratégica actual y la posición del distrito respecto a sus competidores mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter para, de esta manera, elaborar la matriz de perfil competitivo (MPC). En la sexta sección, se presentan dos distritos referentes con actividades y características similares a las de Catacaos, para el diseño de la matriz de perfil referencial (MPR). Por último, se presentan las conclusiones del capítulo.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.

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

Para el análisis de los intereses nacionales que permita diseñar una matriz genérica, se tomó como fuente los ejes estratégicos formulados por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN 2016 y contenidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado (Perú hacia el 2021).

CEPLAN es un organismo técnico que se encarga de formular y evaluar las estrategias y prioridades del estado peruano. Toma como base los ejes estratégicos desarrollado en el Plan Perú hacia el 2021. Debido a ello se presenta la Matriz de Intereses Nacionales del Perú (ver Tabla 14).

3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo a lo indicado por Hartmann (citado en D'Alessio, 2008), los factores del poder nacional son los factores que determinan las fortalezas y debilidades de un país y este poder se forja a partir de la interrelación de siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico – científico, (e) histórico – psicológico – sociológico, (f) organizacional – administrativo, y (g) militar.

Tabla 14

Matriz de los Intereses Nacionales del Perú (MIN)

Ítem	Intereses Nacionales	Supervivencia (Crítico)	Intensidad del Interés		
			Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (molesto)
1	Defender la soberanía e integridad nacional	Chile, Ecuador (O)			
2	Oportunidad de acceso a los servicios públicos de salud, educación, luz, agua, saneamiento y electricidad con altos estándares de calidad		Venezuela, Ecuador, Paraguay, Chile, República Dominicana (C)		
3	Igualdad de oportunidades e inclusión social en un marco de respeto a la diversidad cultural			Brasil, Colombia, Ecuador, Venezuela, Bolivia, Centroamérica (C)	
4	Desarrollo urbano e integración territorial con infraestructura productiva		Chile (O) Ecuador (O) Brasil (C) Bolivia (C)		
5	Prevención y gestión de riesgo de desastres y vulnerabilidad ante el cambio climático		Ecuador, Chile, Colombia, Japón (C)		
6	Protección y aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica y gestión de recursos hídricos.			Brasil, Ecuador, Colombia, México, Venezuela, Estados Unidos, China, Filipinas, India, Indonesia, Malasia, Australia (C)	
7	Desarrollo de una economía diversificada, competitiva y con oportunidad de empleo.		Chile, Ecuador Colombia APEC CEE (C)		
8	Fortalecimiento y desarrollo del estado y la gobernabilidad		Venezuela (O) Cuba (O) Colombia (O)		

Nota. Intereses comunes (C) - Intereses opuestos (O). Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2012, p. 90.

Demográfico. Según cifras oficiales del INEI, en el censo del año 2007 se obtuvo que la población del país fue de 27'412,157 habitantes, mientras que la población proyectada para el año 2017 es de 31'826,018 habitantes con una tasa de crecimiento anual de 1.6%. Del total de la población el 50.1% son hombres y 49.9% son mujeres con una población urbana que alcanza el 76.7% del total. La densidad poblacional proyectada para el 2015 fue de 24.2 hab/km². Para el mismo año, se registró que la PEA nacional alcanzaba el 54.9% de la población, de ésta el 35.4% son mujeres. Según actividad económica, la PEA ocupada está constituida principalmente por el sector agrícola ganadero lo que constituye el 23% seguido del sector comercio y del sector de industrias manufactureras con el 16.6 y 9.3%, respectivamente. Estos tres sectores juntos representan el 48.9% del total de la PEA nacional (ver Figura 3).

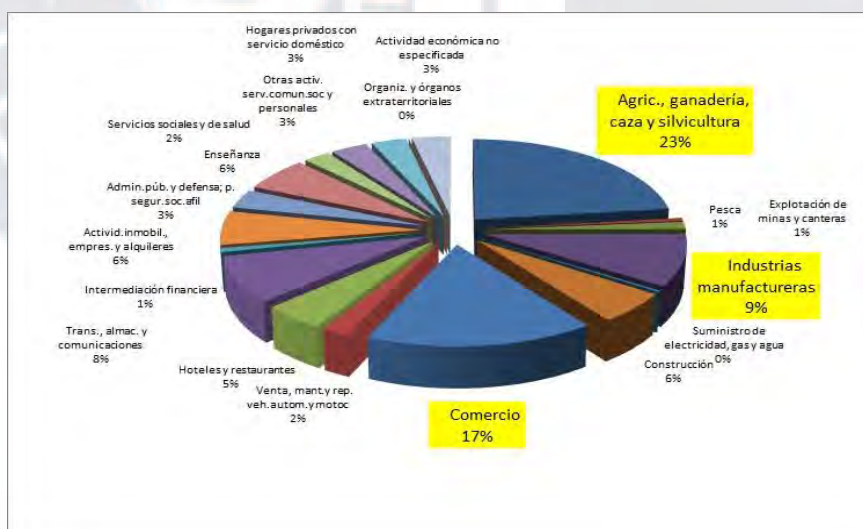


Figura 3. PEA ocupada por actividad económica del Perú. Adaptado de “Sistema de Información Distrital, Principales Indicadores,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2016

Del total de mujeres censadas en las cifras oficiales del año 2007, se obtuvo que el número de mujeres en edad fértil de 15 a 49 años alcanza el 53.3% del total de mujeres. Por su parte el promedio de hijos por mujer llegó a ser de 1.5 en el área urbana y 2.5 en el área rural, haciendo un promedio de 1.7 hijos por mujer en el Perú. Según indicadores obtenidos

por el Instituto Peruano de Economía y registrados en el Índice de Competitividad Regional INCORE 2017, el índice de desarrollo humano para Perú es de 0.73, la esperanza de vida al nacer es de 74.8 años, la mortalidad en la niñez de hasta 5 años asciende a 23 por cada mil nacidos vivos, el 9.3% de niños menores de 5 años presentan desnutrición crónica en relación a talla y peso, el 71.1% de la población padece problemas de salud crónicos y no crónicos (morbilidad) y el 75.6% de la población tiene acceso a algún tipo de seguro de salud.

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en la parte central y occidental de América del Sur; es uno de los doce países que lo conforman. Limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia y al sur con Chile. En el Oeste se encuentra el Océano Pacífico; el litoral tiene 3,080 km. de extensión y el dominio marítimo abarca 200 millas. Mantener un amplio litoral marítimo y con buenas características hidro – oceanográficas favorecen la construcción de infraestructura portuaria adecuada para la demanda del comercio internacional actual de manera que facilita, además, a los países Atlánticos de Sudamérica, un acceso directo a la cuenca del Pacífico. A nivel geoestratégico, el Perú se encuentra en una posición privilegiada, ya que cuenta con un gran potencial que lo ubican y caracterizan como un país marítimo, andino, amazónico, con presencia en la Cuenca del Pacífico, Cuenca del Atlántico y en la Antártida y con proyección geopolítica bioceánica.

En el compendio estadístico INEI 2013, se registra que el Perú cuenta con una superficie de 1'285,215.6 Km². Esto lo convierte en el tercer país más extenso de Sudamérica, luego de Brasil y Argentina. Además, presenta tres regiones naturales: Costa, que representa el 11.7% de su territorio; Sierra, que conforma el 28.0% de su superficie total; y Selva, que ocupa el 60.3% del área total. De las 128.5 millones de hectáreas que posee el Perú, 8 millones tienen potencial agrícola (6.2%), 18 millones con potencial para pastos (14.0%) y 49 millones con potencial para actividades forestales sostenibles (38.1%). El Perú se divide en 24 regiones y una Provincia Constitucional, El Callao.

Como menciona el Libro Blanco de la Defensa Nacional, elaborado por el Ministerio de Defensa MINDEF 2005, el clima del Perú es sumamente variado; oscila desde altas temperaturas tropicales en la Selva, hasta extremadamente bajas en la Cordillera de los Andes. Asimismo, el Perú cuenta con 84 microclimas de los 117 que existen en el mundo y más del 75% de ecosistemas, lo cual favorece a la biodiversidad, que sustenta alrededor del 22% del producto bruto interno y al menos el 24% de las exportaciones peruanas. Con relación al turismo, el 51.4% de los turistas extranjeros visitan el país por su belleza natural; de esta manera, solo las Áreas Naturales Protegidas (ANP) en el Perú generaron alrededor de US\$ 146 millones de dólares en actividades vinculadas con el turismo en el 2005. Como se mencionó en el capítulo 1 es recurrente la presencia del Fenómeno el Niño (FEN) en el Perú. Éste provoca lluvias en la costa norte, en muchos casos, con consecuencias negativas para la economía y la salud de la población. Su última ocurrencia fue entre los meses de enero a abril del presente año, y como parte del proceso de reconstrucción en las zonas afectadas se contempla una inversión de US\$ 7,260 millones para la construcción de 46 mil viviendas, 1,500 escuelas, 2,638 km de carreteras, 192 puentes, rehabilitación de 877 kms de canales de riego y drenes, 280 km de red de distribución de agua potable y 615 kms de red de alcantarillado.

En relación a las vías de comunicación, se tiene la presencia de los ejes longitudinales como la Carretera Panamericana, Longitudinal de la Sierra y Marginal de la Selva, sumados a los ejes transversales constituidos por las vías interoceánicas Norte, Centro y Sur. De esta manera cumplen una función muy importante en la dinámica social y económica de las ciudades al integrar el territorio nacional incluso con los países vecinos. De esta forma constituyen un gran motor para el crecimiento del mercado interno y el comercio internacional. Bajo este contexto se observan los siguientes ejes de relación territorial (CEPLAN, 2016):

- El eje Norte. Integran y desarrollan mercado con países vecinos como Ecuador y Colombia. Conectan en su recorrido las ciudades de Tumbes, Paita, Piura, Olmos, Chiclayo, Trujillo, Jaén, Tarapoto, Yurimaguas e Iquitos.
- El eje Central. Integran en su recorrido ciudades como Lima, La Oroya, Pasco, Huancayo, Huánuco, Tingo María y Pucallpa. Así se vincula al país, principalmente, a ciudades y poblado de Brasil.
- El eje Sur. Relaciona al Perú a países vecinos como Bolivia, Chile e incluso Brasil e integra ciudades como Arequipa, Cusco, Tacna, Moquegua, Puno y Madre de Dios.

Económico. Considerando que la economía peruana aún se encuentra en una etapa emergente y altamente influenciada por los efectos globales, además de que se encuentra en un proceso de adaptación frente a la crisis económica y financiera del 2009 (ver figura 4), es posible apreciar, entonces, que durante el período 2012 – 2016 se registró un moderado crecimiento de alrededor del 3.0%, básicamente por el menor crecimiento que demuestra China, que conllevó a la caída de los precios de las materias primas y a la contracción en América Latina debido a la fuerte caída en inversión y consumo.

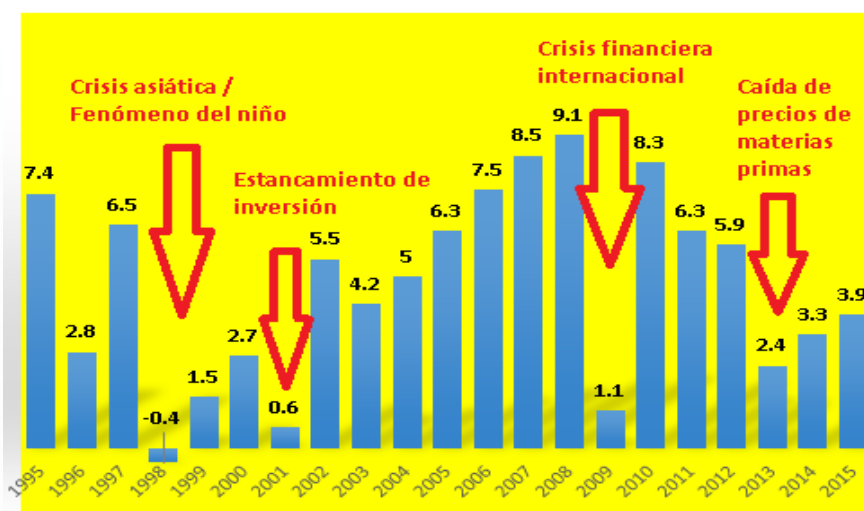


Figura 4. Evolución del PBI (variación porcentual).

Adaptado de “Más allá del PBI,” por Universidad Privada del Norte, 2016 (<http://blogs.upn.edu.pe/postgrado/2016/04/28/mas-alla-del-pbi/>)

En este contexto, según datos obtenidos de INEI en su compendio Panorama de la Economía Peruana 1950- 2016, en el año 2016 el Perú registró un crecimiento del 3.9% del PBI, mayor a la del año previo de 3.3%. El crecimiento del PBI en el año 2016 estuvo impulsado por el sector minero e hidrocarburos que aportaron la mitad de su crecimiento (+1.94%), mientras que los sectores con decrecimiento fueron los de pesca (-0,04%), construcción (-0.20%) y manufactura (-0.21%) (ver Figura 5).

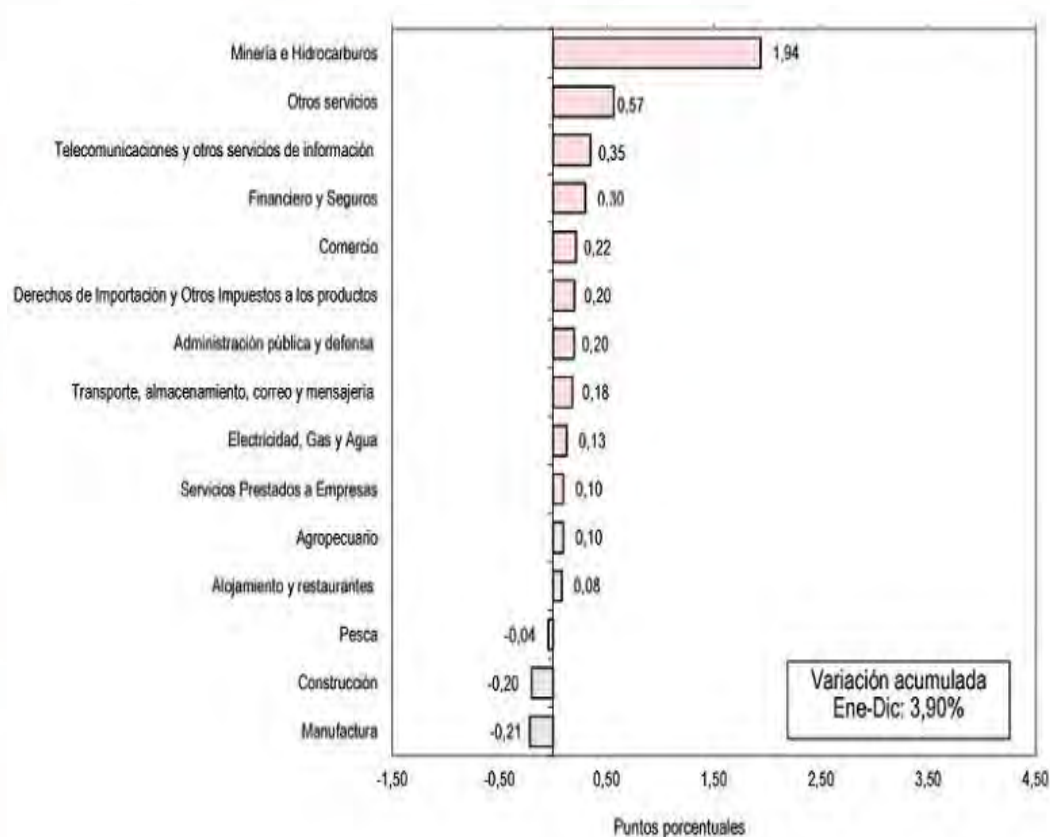


Figura 5. Perú: Contribución a la variación de la producción nacional según actividad económica: enero - diciembre 2016.

Tomado de “PBI 2016: veinte datos que explican la evolución de la economía peruana,” por Diario Gestión, 2017 (<http://gestion.pe/economia/pbi-2016-veinte-datos-que-explican-evolucion-economia-peruana-2182321/3>).

Expresado en dólares y con información obtenida del BCRP, el PBI peruano para el año 2016 cerró en US\$ 195,415 millones, lo que implicaría un PBI por habitante de alrededor de US\$ 6,172 para dicho año. Según un informe elaborado por América Economía (2017), analistas del BCRP proyectan una expansión del PBI de 2.6% para este año, 3.8% para el

2018 y 4% para el 2019; en tanto el sector financiero mantuvo sus proyecciones de crecimiento en 2.5% para el 2017, 3.5% para el 2018 y 3.7% para el 2019. De esta manera, la economía peruana tendría un menor crecimiento respecto a la economía global por segunda vez en 16 años (ver Figura 6), lo cual responde a una contracción del stock de capital del país por los efectos del FEN y se constituye en un mal resultado por ser una economía emergente.



Figura 6. Perú: Crecimiento económico, variación real PBI Perú en relación al PBI mundial. Tomado de “Mercados & Regiones,” por Mercados & Regiones, 2017. (<http://mercadosyregiones.com/2017/05/el-pbi-del-peru-volvera-crecer-menos-que-el-mundo-en-el-2017/>).

Las exportaciones incrementaron en 9.5% por el mayor dinamismo de las exportaciones tradicionales como cobre, gas natural y café, como se muestra en la Figura 7; mientras que los cinco principales destinos de nuestras exportaciones fueron China (23.5%), Estados Unidos (17.1%), Suiza (7.1%), Canadá (4.7%) y República de Corea del Sur (3.9%), que representaron en conjunto el 56.3% del valor total exportado. Respecto a los productos agropecuarios con mayor incremento en su producción durante el año 2016 respecto al 2015 se tiene a la aceituna (46%), palta (20.9%) cacao (16.6%), uva (15.4%), café (10.2%) y mango (8.0%). La producción pecuaria creció en el 2016 en 3.9%, impulsada por el

crecimiento en la producción de aves (6.1%), seguido por la producción de porcinos (4.5%), huevos (3.8%) y leche (2.7%).

La demanda interna decreció de 2.9 a 0.9% entre 2015 y 2016, debido a las tasas negativas que registraron el gasto público y la inversión privada de 0.2 y 5.7 por ciento, respectivamente. Respecto al consumo privado para el año 2016, el ingreso real, la masa salarial y el índice de confianza del consumidor tuvieron una evolución positiva, contrario a las tasas de empleo y desempleo, la importación de bienes de consumo, crédito de consumo y ventas al por menor (ver Tabla 15).



Figura 7. Perú: exportaciones de bienes y servicios, 2016 (variación porcentual del índice de volumen físico) año base 2007 = 100.

Tomado de “Panorama de la Economía Peruana 1950 - 2016,” por INEI, 2017 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf).

La evolución de la inversión privada disminuyó en 5.7%, la mayor caída desde la crisis de 2009, como resultado de la contracción de la inversión minera. El gasto público disminuyó 0.2% en 2016 respecto al año anterior, debido a la caída de la inversión de los

gobiernos nacional y regionales. En el ámbito laboral, el empleo urbano en empresas formales, según reporte del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), aumentó 0.4% en 2016; indicador con bajo crecimiento, debido al menor dinamismo en sectores intensivos en mano de obra, como manufactura (ver Figura 8).

Tabla 15

Variables del Consumo Privado 2015 y 2016

Principales indicadores de consumo	2015	2016
Ingreso principal real	1.3	1.6
Masa salarial real	2.4	3.5
Tasa de desempleo de Lima Metropolitana	6.5	6.7
Empleo Nacional Urbano	0.9	0.4
Crédito de consumo	14.8	8.5
Ventas al por menor	3.5	2.1
Importaciones de bienes de consumo	-0.2	-3.6
Índice de Confianza del Consumidor (Apoyo)	60.5	63.7

Nota. Adaptado de *Memoria 2016* por Banco Central de Reserva del Perú, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>)

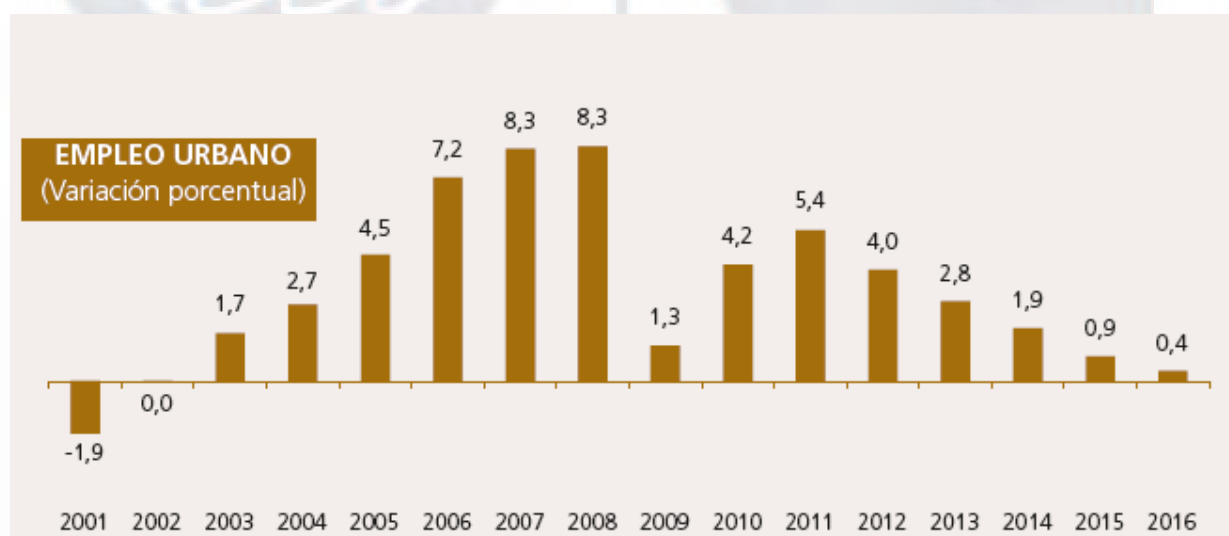


Figura 8. Evolución del índice de empleo urbano, 2001 – 2016.

Adaptado de “Actividad productiva y empleo,” por Escobar Montano Clotilde, 2016 (<https://www.slideshare.net/cloti123/macroeconomia-crecimiento-de-la-economia>).

La pobreza monetaria en 2016 alcanzó el 20.7% de la población peruana, mientras que la pobreza extrema se redujo a 3.8% para el mismo periodo, según proyecciones del

INEI. Desde 2004, la pobreza total se redujo en 38 puntos porcentuales. Por el otro lado, la pobreza extrema disminuyó en 12 puntos. Respecto a los departamentos con mayores índices de pobreza están Cajamarca y Huancavelica, mientras que el menos pobre es Ica.

A nivel nacional, el Índice de Precios al Consumidor IPC para el 2016 fue de 3.3% menor al 4.1% del 2015 (ver Figura 9). A nivel de rubros, esta inflación se interpreta por alzas en los precios de servicios tales como comida fuera del hogar y educación, así como incrementos en las tarifas de electricidad, artículos de cuidado personal y pasaje urbano.

Las ciudades con mayor inflación registrada son Puno, Chimbote y Tarapoto mientras que las ciudades con menor inflación son Puerto Maldonado y Huancavelica con 1.37% y 1.5% respectivamente. Durante 2016, el sol se apreció 1.7% (de S/ 3.41 a S/ 3.36 por dólar) principalmente por la recuperación de los commodities, la entrada de capitales y la evolución favorable de la económica respecto a sus pares.

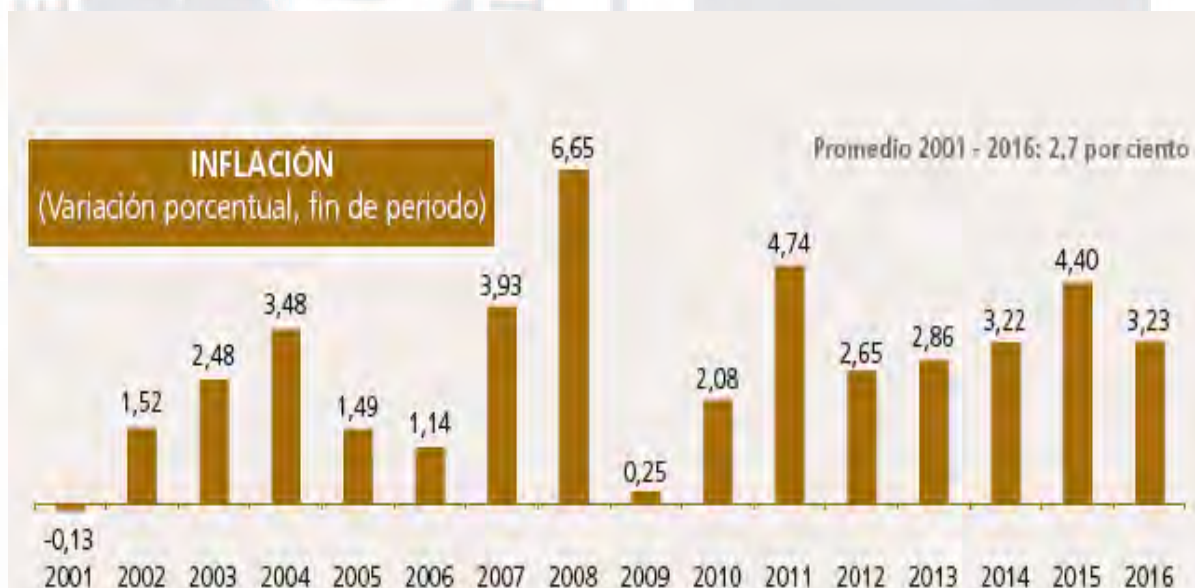


Figura 9. Evolución de la inflación, 2001 – 2016.

Adaptado de “Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2017

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

Tecnológico - científico. Según el Informe Global de Tecnología de la Información 2016, publicada por el World Economic Forum WEF, Perú mantiene la posición 90 entre las

139 economías analizadas en el mundo igual que el año 2015. Como aspectos positivos se observó el tener una buena cobertura de red móvil (1) y como aspectos con menor calificación, la baja calidad del sistema educativo (129), baja calidad de la educación en matemáticas y ciencias (136), falta de eficacia de los órganos legislativos (138) y poca eficacia del sistema legal en la solución de conflictos (129).

Los resultados del informe Pisa (Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes) 2015, ubica al Perú en el puesto 61 en matemáticas, 62 en lectura y 63 en ciencias; se alejan de los últimos lugares en los que se encontraba en años anteriores y se posiciona como uno de los países con mayor crecimiento en las tres competencias evaluadas. Según el estudio internacional QS University Ranking 2016, que evaluó 300 casas de estudio en la Latinoamérica, la PUCP ocupa el puesto 21, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos ocupa el puesto 70, mientras que la Universidad Peruana Cayetano Heredia ocupa el puesto 74 (diario RPP, 2016).

El Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), ha elaborado la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica – CTI 2016 donde se indica la importancia de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica en la competitividad de los países siendo reconocida por diversos países e instituciones internacionales (OCDE, ONU, UNESCO). La contribución de la CTI va más allá de ese aspecto constituyéndose como una herramienta vital para lograr el Desarrollo Humano.

Asimismo, el Perú cuenta con un “Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006 – 2021”. De igual forma ha desarrollado los “Programas Nacionales y Especiales de Ciencia, Tecnología e Innovación”, orientados a las áreas productivas prioritarias, sociales, ambientales y a las áreas de especialización científica tecnológica (CONCYTEC, 2017).

Histórico – psicológico –sociológico. La historia del Perú data desde el establecimiento de antiguas civilizaciones pre incas, como la cultura Caral – Supe, cuya formación data del período Formativo – Inicial (3000 – 1800 A.C.), considerada la más antigua de América y cultural matriz que originó el proceso civilizatorio cultural originario andino el cual se prolongó hasta el Imperio Inca; el Perú cuenta con doce sitios en la lista de Patrimonio Mundial de la Unesco; estos son: la Ciudad del Cusco, Santuario Histórico de Macchu Picchu, Sitio Arqueológico Chavín, Parque Nacional Huascarán, Zona Arqueológica Chan, Parque Nacional Manu, Centro Histórico de Lima, Parque Nacional Río Abiseo, Líneas y Geoglifos de Nazca y Palpa, Centro Histórico de la Ciudad de Arequipa, Ciudad Sagrada de Caral Supe, Qhapaq Ñan (Sistema Vial Andino) (Ministerio de Cultura, 2017).

A nivel sociológico, la inseguridad ciudadana es un fenómeno que lamentablemente incrementó en las últimas décadas en grandes proporciones y en algunos casos con hechos lamentables; el 26.5% de la población de 15 y más años del área urbana a nivel nacional son víctimas de algún hecho delictivo, como lo muestra la Figura 10.

Asimismo, en algunas ciudades de 20 mil a más habitantes esta cifra alcanza el 29.0%, mientras que a nivel de centros poblados urbanos entre 2 mil y menos de 20 mil habitantes el 19.9% son víctimas de algún hecho delictivo. Si desagregamos por tipo de hecho delictivo, observamos que a nivel nacional el robo de dinero, cartera y celular representa el 14.2% de la población afectada mientras que el intento de robo de dinero, cartera y celular significó el 5.0% de la población como víctima, seguido de la estafa con el 4.8%, robo de vehículo con el 2.0%, amenazas e intimidaciones con el 1.9%, maltrato y ofensa sexual con el 1.4%, intento de robo de vehículo con el 0.9% y, finalmente, robo de negocio con el 0.7%. Según los resultados del análisis del semestre en análisis (setiembre 2016 – febrero 2017), se obtuvo un índice de percepción de inseguridad del 88.7% a nivel nacional. Los departamentos con mayor índice de percepción son: Cajamarca (94.4%),

Arequipa (93.9%) y Huancavelica (93.4%) (INEI, 2017).

(Porcentaje)

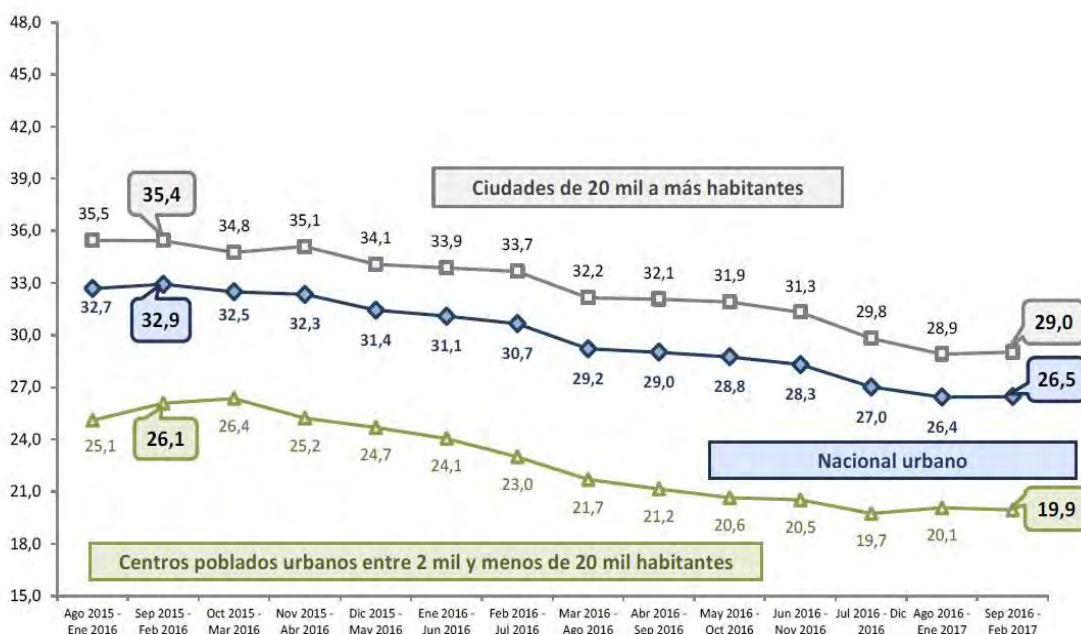


Figura 10. Población del área urbana víctima de algún hecho delictivo, semestre: setiembre 2015 – febrero 2016 / setiembre 2016 – febrero 2017.

Tomado de “Estadísticas de seguridad ciudadana, setiembre 2106 – febrero 2017, informe técnico No 2 –Marzo 2017,” por INEI, 2017

(http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/seguridad_ciudadana_mar2017.pdf)

Con relación a situaciones de violencia familiar, el feminicidio constituye la manifestación más cruel que adopta la violencia contra la mujer y representa un grave problema social. En el período 2011 – 2015 se han registrado 556 mujeres asesinadas en la tipificación de feminicidio; entre enero y setiembre del 2016 fueron 55 las víctimas de feminicidio. En el país, la tasa de feminicidio alcanzó 0.4 por cada 100 mil mujeres en el período enero – setiembre, se aprecia una tendencia a disminuir pues en el periodo 2011/2015 se redujo de 0.8 a 0.6 víctimas por cada 100 mil mujeres. (INEI, 2017)

Organizacional – Administrativo. De acuerdo a la Constitución Política del Perú (2017), la República del Perú es democrática, social, independiente y soberana; asimismo, es uno e indivisible; su gobierno es unitario, representativo y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de poderes; la capital es la ciudad de Lima y su capital

histórica es el Cusco; añade que el territorio del estado es inalienable e inviolable, comprendiendo el suelo, el subsuelo, el dominio marítimo y el espacio aéreo que lo cubre.

El poder legislativo se ubica en el Congreso de la República, el cual está conformada por la cámara única, el número de congresistas es de ciento treinta, elegidos por un periodo de cinco años. El poder ejecutivo es representado por el Presidente de la República, quien es el jefe del Estado y personifica a la nación, es electo por sufragio directo para un periodo de cinco años. El poder judicial ejerce la potestad de administrar justicia; el presidente de la corte suprema lo es también del poder judicial; la sala plena de la corte suprema es el órgano máximo de deliberación del poder judicial. La dirección y gestión de los servicios públicos están confiadas al Consejo de Ministros y a cada ministro en los asuntos que competen a la cartera a su cargo. Los ministros reunidos conforman el Consejo de Ministros. Estos tienen su presidente; al presidente de la república le corresponde presidirlo. El Consejo Nacional de la Magistratura es el encargado de la selección y nombramiento de los jueces y, es independiente y se rige por su ley orgánica.

El Ministerio Público es autónomo, es presidido por el fiscal de la nación y elegido por la junta de fiscales supremos, y tiene entre otras funciones conducir desde un inicio la investigación del delito. La Defensoría del Pueblo es un órgano autónomo cuya función es defender los derechos constitucionales y fundamentales de la persona y de la comunidad, y verificar que se cumplan los deberes de la administración estatal y la prestación de los servicios públicos a la ciudadanía, es representada por el defensor del pueblo, quien es elegido y removido por el congreso de la república para un periodo de cinco años. El sistema electoral tiene como fin asegurar que las elecciones traduzcan la expresión auténtica, libre y voluntaria de los ciudadanos, y que los escrutinios reflejen exactamente y oportunamente la voluntad del elector; lo conforman el Jurado Nacional de Elecciones, la Oficina Nacional de Procesos Electorales y el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil. El territorio de

la República está conformado por regiones, departamentos, provincias y distritos, en cuyas jurisdicciones se constituye y organiza el gobierno a nivel nacional, regional y local.

Militar. Las Fuerzas Armadas en el Perú están integradas por El Ejército, La Marina de Guerra y la Fuerza Aérea; tienen como objetivo primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la república. La Policía Nacional tiene como propósito fundamental garantizar, mantener y restablecer el orden interno, asegurar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado; previene, examina y combate la delincuencia. De acuerdo con el ranking de Global Firepower Index 2017 (GFP), citado por diario Perú 21 (2017), ubicó al Perú en el puesto 39, por debajo de Brasil, México y Argentina, superando a países como Chile, Colombia, Venezuela y Ecuador; respecto a los datos obtenidos sobre el ejército peruano registró 120,600 miembros activos, 272,000 personas reservistas. Posee 890 vehículos blindados de combate, 85 tanques, 267 aeronaves, y un total de activos navales de 60. El presupuesto militar peruano asciende a 5,560 millones de dólares.

3.1.3. Principios cardinales

Influencia de terceras partes. Los Tratados de Libre Comercio TLC son acuerdos comerciales que suscriben dos o más países para establecer preferencias arancelarias mutuas y reducir barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios. En el Perú, estos acuerdos forman parte de una estrategia de largo plazo para el desarrollo de una oferta exportadora diversificada que permita consolidar y ampliar mercados extranjeros a través de la mejora de la competitividad de las empresas, y fomentar la generación de empleos derivados de esta actividad. Actualmente, según el portal de Acuerdos Comerciales del Perú del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017), el Perú cuenta con 22 tratados comerciales vigentes, dos por entrar en vigencia y 5 en negociación. El Perú mantiene acuerdos comerciales con las siguientes organizaciones: Organización Mundial de Comercio

(OMC), Comunidad Andina de Naciones (CAN), Mercado Común del Sur (MERCOSUR), Foro de Cooperación Económica - Asia Pacífico (APEC), Unión Europea, Alianza del Pacífico, Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP); asimismo, con países como Estados Unidos, China, Japón, Corea del Sur, Tailandia, Singapur, Canadá, México, Chile, Costa Rica, Panamá, Honduras y Venezuela y se encuentran por entrar en vigencia los acuerdos comerciales con Guatemala y Brasil. Por otro lado, el país se encuentra negociando los acuerdos comerciales con el Programa Doha para el desarrollo, con el Acuerdo sobre el Comercio de Servicios (TISA), y con los países de El Salvador, Turquía e India.

Lazos pasados – presentes. Son dos los países con los cuales el Perú tuvo que forjar una relación fraterna luego de algunas guerras que afectaron su convivencia. Estos países son Chile y Ecuador.

Relaciones con Chile. La gran guerra que sufrió el Perú fue La Guerra del Pacífico, o también llamada la Guerra del Salitre. Fue un conflicto armado suscitado entre 1879 y 1883 que junto con Bolivia nos enfrentó a Chile. La guerra se desarrolló por mar y tierra; la fase final de la guerra culmina con el Tratado de Ancón. En este acuerdo se establecía entre otras cosas, la entrega definitiva de la región de Tarapacá a Chile y la ocupación de las provincias de Arica y Tacna por un periodo de 10 años, luego del cual un plebiscito decidiría si quedaban bajo soberanía de Chile, o si volvían al Perú; luego de permanecer bajo el dominio de Chile durante casi medio siglo, Tacna fue oficialmente reincorporada al Perú en 28 de agosto de 1929; sin embargo, quedó aún pendiente la delimitación marítima la cual fue resuelta con la sentencia dictada por la Corte Internacional de Justicia de La Haya el 27 de Enero de 2014. Actualmente nuevos aires rodean la relación peruano – chilena. Según el diario El Comercio (2016) ambos gobiernos realizarán su primer gabinete binacional en Julio del presente año; asimismo indica que ambos países continúan promoviendo el libre

comercio, la interconexión eléctrica bilateral y regional, y la posibilidad de construir un tren entre Tacna y Arica. Durante el 2016, el intercambio comercial entre Perú y Chile alcanzó los US\$ 2.200 millones, según información obtenida del diario El Comercio (2017). Las exportaciones peruanas a Chile bordean los US\$ 1.000 millones y las importaciones chilenas alcanzan un orden de US\$ 1.200 millones, y aunque la balanza comercial con Chile es deficitaria, se cuenta con potencial de crecimiento en los sectores minero y de petróleo.

Relaciones con Ecuador. Perú y Ecuador mantuvieron una segunda guerra en su historia denominada Guerra del 41. Esta guerra no declarada comenzó el 5 de julio de 1941 y como consecuencia de ello el 29 de enero de 1942 se firmó el Protocolo de Paz, Amistad y Límites de Río de Janeiro. En 1981, se desarrolló el tercer conflicto armado entre estos países denominado el conflicto del Falso Paquisha entre los días 22 de enero y 1 de febrero de 1981; la Organización de Estados Americanos (OEA) tuvo que intervenir a través del acta Sorrosa-Du-Bois en la que ratificaba la condición de la Cordillera del Cóndor como límite natural entre ambos países.

El último conflicto sostenido por Perú y Ecuador se desarrolló en el año 1995 llamado el Conflicto del Alto Cenepa durante los meses de enero y febrero; el conflicto se resolvió con la intervención de Argentina, Chile, Brasil y EE.UU. (garantes del Protocolo de Paz, Amistad y Límites de Río de Janeiro), en el Acta de Brasilia, tanto Perú como Ecuador, aprobaron la culminación del proceso de demarcación fronteriza en el tramo de 78 kilómetros que estaban pendientes. Actualmente, según el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (2016), en el último encuentro presidencial y X Gabinete Binacional de Ministros Perú – Ecuador en Macas - Ecuador publicó los logros y avances en la relación bilateral entre los que se encuentran: (a) estrategias contra el zika, (b) limpieza del canal de Zarumilla, (c) lucha contra la minería ilegal, (d) cooperación sobre reserva de biosfera, (e) cooperación en materia de minería informal, (f) cooperación para el crecimiento de la pymes, (g) adhesión

ecuatoriana al acuerdo comercial con la Unión Europea, (h) entendimiento en temas comerciales, e (i) protección del patrimonio cultural. El MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015) señaló que el intercambio comercial entre Perú y Ecuador presenta una evolución negativa desde el año 2012, año en que se alcanzó el monto pico de US\$ 2941 millones, afectado por la coyuntura económica y la presencia de barreras comerciales, lo que lo llevó a descender desde el 2014, en promedio un 12% interanual.

Contrabalance de intereses: Brasil es el socio estratégico del Perú por su ubicación y economía. Según el diario Gestión (2016) Brasil es principal socio del Perú a nivel regional con un intercambio comercial de US\$ 3,000 millones al 2015; en abril del 2016 estos países suscribieron un acuerdo de profundización económico comercial. Brasil es un mercado de 200 millones de consumidores y en el 2015 importó productos por un monto de US\$ 4,179 mil millones, lo que confirma su potencialidad y las grandes oportunidades para las exportaciones peruanas. Colombia es otro importante socio estratégico para el Perú; sin embargo, el intercambio comercial ha decrecido en los últimos años con una tasa media anual de -6.5% de 2012 a 2016. Las principales exportaciones peruanas a Colombia para el 2016 fueron: metales (\$ 196 MM), productos alimenticios (\$ 95.3 MM), plásticos y caucho (\$85.7 MM), vegetales (\$58.7 MM), y textiles (\$ 57.4 MM). Colombia es un mercado que ofrece oportunidades para la gastronomía peruana; el gobierno colombiano proyecta la inversión para 2017 de \$ 67 MM para desarrollo de infraestructura turística. Así mismo, presenta condiciones favorables para las pequeñas y medianas empresas de los sectores de calzado y textiles.

Conservación de los enemigos: Vásquez (2016) en su artículo “Las aspiraciones subimperialistas de Chile, enemigo jurado del Perú” comenta sobre la carta escrita en 1836 por Diego Portales, político oligárquico y negociante chileno; la carta fue dirigida a Manuel Blanco Encalada a quién Portales nombraría jefe de la expedición que invadiría el Perú con el

fin de arruinar la recién creada Confederación Peruano – boliviana. La misiva de Portales asume que Chile y Perú son dos países en competencia política y económica que batallan por sobrevivir en la escena internacional, por lo cual ambicionan obtener el dominio de la costa occidental de América del Sur comprendida entre la línea ecuatorial y el Trópico de Capricornio. En la reflexión del político, la hegemonía no puede compartirse; será la de un único país, sea este Chile o Perú. Asimismo, el poder en la región es un juego de suma cero: lo que pierda Perú será ganancia para Chile y viceversa. Para asegurar su continuidad como nación, Chile debería conservar al Perú en condición de subordinación lo que implicaría mantener el dominio permanente del Pacífico sur. Bajo esta doctrina históricamente se definió la conducta de Chile hacia el Perú, con lo cual el país sureño representa el principal enemigo del Perú y sobre esta competencia el Perú maneja su política militar y económica, de tal forma que le permita ser más competitivo.

3.1.4. Influencia del análisis en el distrito de Catacaos

Según la primera dimensión del análisis tridimensional, debemos tener en cuenta los siguientes intereses como prioritarios, dentro de los cuales podemos considerar en línea con los interés para el desarrollo competitivo del distrito de Catacaos los siguientes: (a) oportunidad de acceso a los servicios públicos con altos estándares de calidad, (b) igualdad de oportunidades e inclusión social, (c) desarrollo urbano e integración territorial, (d) prevención y gestión de riesgo de desastres, (e) gestión de recursos hídricos (f) desarrollo de una economía diversificada y competitiva, y (g) fortalecimiento y desarrollo del estado y gobernabilidad.

Luego de la elaboración del análisis tridimensional correspondiente al potencial nacional, destacan las siguientes fortalezas del Perú, las cuales influirán en el desarrollo de Catacaos:

- Perú el tercer país de mayor superficie en América del Sur y posee abundante

diversidad de microclimas, favorables para la biodiversidad que, con la adecuada inversión en infraestructura, le permitirían ampliar su diversidad agroexportadora y consolidar su potencialidad turística. La presencia de los ejes longitudinales como la Carretera Panamericana, Longitudinal de la Sierra y Marginal de la Selva sumados a los ejes transversales constituidos por las vías interoceánicas Norte, Centro y Sur, los cuales permitirá la integración entre ciudades y países vecinos.

- Al año 2016, el Perú registro crecimiento en su PBI; asimismo las exportaciones se expandieron impulsados por productos de agro exportación como la palta, cacao, uva, café y mango, productos con potencial de desarrollo en el distrito de Catacaos.
- Perú mejoró posiciones según la evaluación PISA 2015 respecto a años anteriores, de esta manera mejoró en las tres competencias evaluadas (matemáticas, lectura y ciencias) por la mejora en el diseño de sus políticas públicas en materia educativa; las mismas que tienen aplicación a nivel nacional y, por ende, contribuirán al desarrollo educativo del distrito.
- Perú posee un amplio y rico patrimonio cultural e histórico que favorece el turismo, y que en el distrito de Catacaos permite fortalecer la identidad del poblador cataquense.

Como debilidades que presenta Perú, y su influencia en Catacaos, se mencionan:

- Para el 2017, se proyecta un crecimiento del PBI peruano menor respecto al 2016 por los efectos negativos del FEN y, debido a que el distrito de Catacaos ha sido uno de los más afectados, se ha destinado recursos económicos y financieros para las actividades de reconstrucción que impactaran positivamente en beneficio de la población.
- En el aspecto tecnológico, Perú presenta deficiencias debido a la baja calidad de

su sistema educativo y la poca eficacia de sus órganos legislativos, lo cual influye en el rendimiento escolar, de los más bajos del mundo. A nivel del distrito esta debilidad afecta en la productividad de su mano de obra, en el ingreso per cápita de su población, lo cual impacta en la dinámica de la economía local.

3.2. Análisis Competitivo del País

En el último Informe de Competitividad Global 2016 -2017, publicado por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), el Perú subió dos posiciones y se ubicó en el puesto 67 del ranking mundial, y se mantiene tercero en relación a los países de Sudamérica, detrás de Chile y Colombia y sexto en Latinoamérica y el Caribe. El Perú ha demostrado tener la delantera de todas las economías que en el informe del año anterior estaban en posición inferior al Perú, excepto por Botswana que en el último informe ocupó la posición 64. Las mejoras se dieron en siete de los doce pilares: instituciones (puesto 116 a 106), salud y educación básica (puesto 100 a 98), educación superior y capacitación (puesto 82 a 80), eficiencia del mercado laboral (puesto 64 a 61), sofisticación de los mercados financieros (puesto 30 a 26), preparación tecnológica (puesto 92 a 88) y sofisticación empresarial (puesto 81 a 78); y retrocedió en dos pilares: eficiencia del mercado de bienes (puesto 60 a 65), e innovación (puesto 116 a 119). Entre los factores más críticos para hacer negocios destacan: burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, inadecuada infraestructura, normas tributarias, impuestos, inseguridad, entre otros. En la Figura 11 se muestra el diagrama poligonal de la competitividad del Perú de acuerdo con los doce pilares del Foro Económico Mundial.

Según Porter (1991) una de las razones por las cuales las empresas radicadas en ciertas naciones son capaces de innovar constantemente, de forma que busquen una base cada vez más elaborada de ventaja competitiva y logrando el éxito, es la aplicación de cuatro atributos que, individualmente y como sistema, conforman el rombo de la ventaja nacional, estos

atributos son: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Edition	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Rank	61 / 144	61 / 148	65 / 144	69 / 140	67 / 138
Score	4.3	4.3	4.2	4.2	4.2

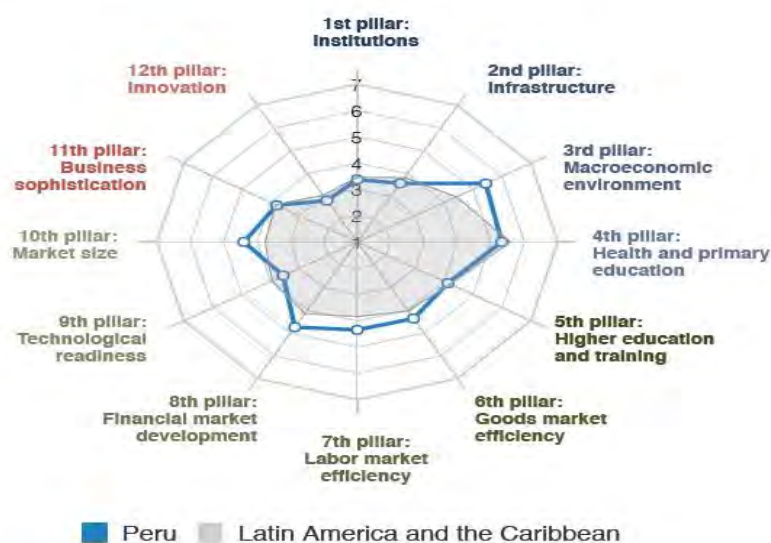


Figura 11. Diagrama poligonal de la competitividad del Perú indicando el puntaje obtenido por el Perú en cada uno de los doce pilares.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016-2016,” por el Foro Económico Mundial, 2016 (http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

3.2.1. Condiciones de los factores

Cinco son los insumos para competir en cualquier sector: (a) recursos humanos, (b) recursos físicos, (c) recursos de conocimiento, (d) recursos de capital, y (e) infraestructura (Porter, 1991).

Recursos Humanos. Según el Informe de Capital Humano del Foro Económico Mundial 2017, que evalúa a 130 países en base a cuatro áreas de desarrollo del capital humano: capacidad, despliegue, desarrollo y conocimiento, actualmente se ha desarrollado el 62% del capital humano en todo el mundo en promedio. Solo 25 países tienen un desarrollo mayor al 70% de su capital humano. Latinoamérica y Caribe aparecen en la zona media baja

del índice con una puntuación media global de 59.86%. Así, son los mejor posicionados en la zona Argentina (52) y Chile (53). Perú aparece en la zona media baja en el puesto 66.

Recursos Físicos. En el distrito de Catacaos, la temperatura varía entre 16 °C como mínimo y 33 °C como máximo. El clima más frío se presenta en el período de invierno entre los meses de junio a octubre mientras que el clima más cálido se siente en el verano entre los meses de noviembre a mayo donde puede alcanzar valores de hasta 37 °C durante los meses de enero a marzo. La humedad relativa en la ciudad de Catacaos es de 66% como promedio anual aumenta en los meses fríos y disminuye en verano (Municipalidad Distrital de Catacaos, 2011). Dadas estas condiciones, se podría aprovechar el uso de la energía solar con un recurso natural de bajo costo, tanto para el uso familiar como para su actividad productiva.

De acuerdo con el IV Censo Nacional Agropecuario, Catacaos en el año 2012 tenía 416,111 hectáreas de superficie agrícola y no agrícola, divididas en 34,023 hectáreas de superficie agrícola, de las cuales 32,391 eran bajo riego y 1,632 en seco, mientras que mantenía 382,088 hectáreas de superficie no agrícola en la que se incluía áreas de pastos naturales manejados y no manejados, así como montes – bosques y otra clase de tierras, entre ellas destacan 250,970 de superficie agrícola de pastos naturales no manejados y 129,378 montes y bosques (ver Tabla 16); con ello se observa el inmenso potencial ganadero y forestal que puede tener el distrito si se recurre a realizar inversión en infraestructura relacionada a esta industria.

Catacaos está dotado de grandes extensiones de terrenos eriazos donde crece abundante pato natural en temporada de lluvia, lo que permite el desarrollo de la ganadería; además, existe una gran producción de ganado ovino y caprino. La flora existente en el distrito está constituida por bosques tropicales ralos; el algarrobo es el ejemplo tradicional de la flora cataquense. Este árbol es el “pulmón” del campo y la ciudad. Junto al algarrobo se encuentra el zapote; fibras vegetales como el carrizo, junco, fenco; algodón nativo de colores;

Tabla 16

Superficie Agrícola por Tipo de Agricultura y Superficie No Agrícola y Sus Componentes

Tamaño De Las Unidades Agropecuarias	Total Unidades Agropecuarias Con Tierras	Superficie Agrícola				Superficie No Agrícola			Montes Y Bosques	Toda Otra Clase De Tierras
		Total	Bajo Riego	En Secano	Total	Pastos Naturales				
						Total	Manejados	No Manejados		
De 0.5 has a 9.9 has										
Número de U.A.	4,122.00	4,088.00	4,085.00	29.00	333.00	45.00	12.00	34.00	244.00	70.00
Superficie	6,637.79	6,244.41	6,227.65	16.76	393.37	25.06	5.53	19.53	310.08	58.24
De 10.0 a 29.9 has										
Número de U.A.	44.00	43.00	41.00	2.00	23.00	0.00	0.00	0.00	20.00	16.00
Superficie	648.59	437.81	434.81	3.00	210.78	0.00	0.00	0.00	185.94	24.84
De 30.0 a 99.9 has										
Número de U.A.	202.00	134.00	9.00	125.00	196.00	1.00	0.00	1.00	194.00	179.00
Superficie	10,184.59	721.44	478.29	243.15	9,463.15	50.00	0.00	50.00	9,232.95	180.20
De 100.0 a 499.9 has										
Número de U.A.	13.00	9.00	0.00	9.00	13.00	0.00	0.00	0.00	13.00	13.00
Superficie	3,812.02	171.00	0.00	171.00	3,641.02	0.00	0.00	0.00	3,598.52	42.50
De 500.0 a 999.9 has										
Número de U.A.	13.00	10.00		10.00	13.00				13.00	12.00
Superficie	9,870.59	169.00		169.00	9,701.59				9,671.09	30.50
De 1000.0 a 2499.9 has										
Número de U.A.	30.00	24.00	2.00	22.00	29.00	1.00		1.00	28.00	28.00
Superficie	49,982.57	2,746.00	2,250.00	496.00	47,236.57	900.00		900.00	46,236.62	99.95
De 2500.0 a 2999.9 has										
Número de U.A.	3.00	1.00		1.00	3.00				3.00	3.00
Superficie	8,827.18	10.00		10.00	8,817.18				8,811.68	5.50
De 3000.0 y más has										
Número de U.A.	13.00	9.00	4.00	5.00	9.00	1.00		1.00	8.00	8.00
Superficie	326,147.70	23,523.00	23,000.00	523.00	302,624.70	250,000.00		250,000.00	51,331.20	1,293.50
Número de U.A.	4,440.00	4,318.00	4,141.00	203.00	619.00	48.00	12.00	37.00	523.00	329.00
Superficie	416,111.03	34,022.66	32,390.75	1,631.91	382,088.36	250,975.06	5.53	250,969.53	129,378.08	1,735.23

Nota. Tomado de *IV Censo Nacional Agropecuario 2012. Censos Nacionales 20012*, por INEI 2012 (<http://censos.inei.gob.pe/Cenagro/redatam/>).

frijol de palo; calabaza; jабonillo; overal; palo verde (Municipalidad Distrital de Catacaos, 2003). Con estos árboles de bosques se pueden obtener el carbón en forma autorizada y se debe combatir la tala ilegal e indiscriminada.

La actividad pecuaria que se desarrolla en el distrito de Catacaos está orientada hacia la producción de carne. En este sentido, la cantidad de ganaderos que se dedican a la producción de leche es muy reducido; predomina, en este caso, el ganado ovino con 16,923 unidades (INEI, 2012) y el ganado caprino con 8,883 cabezas. De ellos se obtiene también leche y quesos para sustento familiar.

Los cultivos principales que produce Catacaos son algodón, arroz, maíz y menestras; sin embargo, el algodón ha experimentado drásticas reducciones en su área cultivada. En el año 2012, se sembraron apenas 112 hectáreas, mientras que el arroz se sembró en 5,050 hectáreas el 2012. Por su parte el área sembrada del maíz amarillo duro fue de 3,584 hectáreas el 2012, mientras que la de maíz amiláceo fue de 2,983 hectáreas en el 2012. Finalmente, en el año 2012 se sembraron 1,997 hectáreas de frijol castilla, chileno y de palo.

Recursos de conocimiento. Al año 2003 el distrito contaba con 75 instituciones educativas divididas en 23 de educación inicial, 36 de educación primaria, 12 de educación secundaria, 2 de educación primaria / secundario adulto y 2 de educación superior técnica. La presencia de sedes universitarias y centros e institutos de investigación, sin embargo, fue nula.

Recursos de capital. La Tabla 17 nos indica el total de los créditos directos y depósitos solarizado en el distrito de Catacaos a marzo del 2016, mientras que la Tabla 18 nos muestra el total de los créditos directos y depósitos solarizado en el distrito de Catacaos a marzo del 2017. Esta información nos demuestra un crecimiento inter anual en colocaciones directas del 24.73% y del 18.89% en depósitos totales.

La Tabla 19 muestra algunas tasas de interés promedio anual del sistema bancario en

el Perú al 3 de mayo del 2017, donde podemos determinar para los préstamos entre 181 y 360 días para la banca microempresa, que es el segmento predominante en el distrito de Catacaos, una tasa promedio en el sistema del bancario del 45.94%. El sistema aún presenta un costo de acceso muy elevado para hacer frente a ideas de emprendimiento. La Tabla 20 ilustra los indicadores de acceso a los servicios financieros en el departamento de Piura; realiza un comparativo del año 2010 y 2015 donde se observa una mejora, ya que, a excepción el incremento de oficinas por 100 mil hab adultos, los demás indicadores han tenido un crecimiento exponencial.

Tabla 17

Total Créditos Directos y Depósitos Totales en Catacaos a Marzo 2016

Tipo de Institución	Créditos Directos			Depósitos Totales		
	S/	US\$	Total S/	S/	US\$	Total S/
Banca Múltiple	16,014	20	16,034	5,452	1,079	6,531
Cajas Municipales	10,965	-	10,965	3,408	427	3,835
Total	26,979	20	26,999	8,861	1,506	10,366

Tomado de *Información estadística de Banca Múltiple y Cajas Municipales*, por Superintendencia de Banca Seguros y AFP, 2017 (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

Tabla 18

Total Créditos Directos y Depósitos Totales en Catacaos a Marzo 2017

Tipo de Institución	Créditos Directos			Depósitos Totales		
	S/	US\$	Total S/	S/	US\$	Total S/
Banca Múltiple	18,752	16	18,768	5,847	1,406	7,253
Cajas Municipales	14,909	-	14,909	4,506	565	5,071
Total	33,661	16	33,677	10,353	1,971	12,324

Nota. Tomado de *Información estadística de Banca Múltiple y Cajas Municipales*, por Superintendencia de Banca Seguros y AFP, 2017 (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

Infraestructura. Catacaos, en lo que corresponde a sus vías urbanas, cuenta con la Av. Cayetano Heredia y el eje vial Piura – Sechura. Esta es una carretera asfaltada de 55 Km hacia el sur de la provincia de Piura que conduce a la ciudad de Sechura, capital de la provincia del mismo nombre. En su recorrido une a las capitales de varios distritos del bajo

Piura como Catacaos (a 12 Km), La Arena (a 23 Km) y La Unión (a 35 Km). En el trayecto de esta carretera, entre Catacaos y La Arena, se encuentra el puente Independencia que soporta gran tonelaje y permite el paso por el río Piura. De Catacaos sale una vía asfaltada hacia Cucungará (10 Km.), capital de distrito de Cura Mori. En el distrito de Catacaos, es necesaria la construcción de una vía periférica con el fin de evitar que el flujo del eje vial que lleva a Sechura pase por el interior del distrito. Se ha planteado construir una vía de evitamiento por el margen izquierdo del Río Piura hacia el sur que a su vez sirva como una defensa del Río y contemple en su diseño ingeniería hidráulica y vial, con el fin de evitar futuros desbordes por este margen y mitigar el riesgo en el área urbana de Catacaos. La red vial de Catacaos comprende 15 Km de vías departamentales y 15 Km de vías locales, 50% de las cuales se encuentran asfaltadas.

Catacaos se conecta con las ciudades de Castilla y Piura mediante la carretera asfaltada Piura – Sechura, manteniendo un estrecho socio cultural y económico. Sus vías carrozables unen a todos sus centros poblados, lo que le permite una mediana articulación. Las líneas de microbuses, Catacaos – Piura, lo conforman aproximadamente. 120 unidades de las cuales el 80% (96 vehículos) de la unidades transitan con emisiones permisibles de monóxido de carbono; la línea de ómnibus (Comité 6 M) lo conforman 33 unidades y la línea de automóviles (comité 6C), con 56 unidades de las cuales el 90% (50 vehículos) de la unidades transitan con emisiones permisibles de monóxido. Es importante indicar que también existe el transporte informal en vehículos menores como “taxis colectivos”, sin la debida autorización e incluso poseen terminales informales en la ciudad de Piura. La línea de autos Catacaos – Pedregal, lo conforman 02 líneas, la primera perteneciente a la Empresa “Dios mi Proveedor” con 12 unidades de las cuales 11 transitan con emisiones permisibles de monóxido de carbono. La empresa “Señor Cautivo” con 10 unidades de las cuales 09 transitan con total normalidad. La línea de microbuses Catacaos – Cura Morí lo conforman

Tabla 19

Tasas de Interés Promedio del Sistema Bancario en el Perú al 3 de Mayo del 2017

Tasa Anual (%)	Continental	Crédito	Financiero	BIF	Scotiabank	Citibank	Interbank	Mibanco	GNB	Falabella	Ripley	Promedio
Corporativos	6.16	5.47	8.14	5.30	6.20	5.77	6.02	-	8.67	-	-	5.96
Descuentos	6.00	5.39	-	6.43	5.02	-	5.57	-	-	-	-	6.38
Préstamos hasta 30 días	6.92	6.22	-	6.13	4.92	5.55	-	-	-	-	-	6.58
Préstamos de 31 a 90 días	5.39	5.13	8.05	5.25	6.40	5.85	7.59	-	8.08	-	-	5.63
Préstamos de 91 a 180 días	5.61	5.07	8.16	4.58	5.64	7.04	5.43	-	5.16	-	-	5.33
Préstamos de 181 a 360 días	5.56	5.10	-	-	-	-	5.00	-	-	-	-	5.48
Préstamos a más de 360 días	6.75	7.92	-	-	-	-	4.90	-	9.78	-	-	8.10
Grandes Empresas	7.79	7.20	8.31	8.29	7.97	6.36	6.88	-	8.41	-	-	7.48
Descuentos	9.48	5.62	8.24	7.65	6.50	-	7.99	-	9.17	-	-	7.27
Préstamos hasta 30 días	7.14	7.85	10.00	6.88	6.07	5.71	5.22	-	-	-	-	7.35
Préstamos de 31 a 90 días	7.58	7.58	8.50	6.70	7.08	6.63	7.52	-	10.58	-	-	7.48
Préstamos de 91 a 180 días	6.81	7.42	8.19	7.10	6.72	6.75	5.98	-	7.73	-	-	6.77
Préstamos de 181 a 360 días	7.88	8.00	7.50	7.89	5.80	-	6.20	-	8.32	-	-	7.67
Préstamos a más de 360 días	8.48	7.74	8.15	9.87	9.75	-	8.57	-	8.19	-	-	8.86
Medianas Empresas	11.47	9.91	8.62	9.51	10.86	6.76	9.33	16.71	10.81	-	-	10.40
Descuentos	14.73	7.62	9.05	9.09	9.40	-	9.91	-	13.08	-	-	9.90
Préstamos hasta 30 días	9.72	8.56	6.27	8.46	11.93	6.74	10.81	-	7.71	-	-	8.53
Préstamos de 31 a 90 días	11.69	10.33	8.51	9.65	10.48	6.81	9.67	-	11.22	-	-	10.60
Préstamos de 91 a 180 días	11.31	11.22	9.25	9.71	10.70	-	9.22	15.96	10.80	-	-	10.91
Préstamos de 181 a 360 días	11.53	9.72	8.92	11.28	12.76	-	8.16	17.66	9.84	-	-	11.11
Préstamos a más de 360 días	10.04	12.95	14.10	9.16	11.47	-	8.83	16.21	10.12	-	-	11.13
Pequeñas Empresas	11.69	16.45	22.86	11.64	22.16	-	18.45	24.67	17.28	-	-	20.11
Descuentos	17.41	7.15	13.10	13.72	13.39	-	8.58	-	-	-	-	11.55
Préstamos hasta 30 días	5.58	13.66	39.00	-	18.27	-	12.26	56.62	-	-	-	6.54
Préstamos de 31 a 90 días	17.10	12.86	25.06	11.91	19.77	-	17.58	30.92	15.05	-	-	17.65
Préstamos de 91 a 180 días	18.29	19.86	24.99	10.95	17.22	-	18.97	30.44	17.59	-	-	20.17
Préstamos de 181 a 360 días	17.56	13.30	25.97	11.09	20.58	-	19.53	26.67	17.72	-	-	24.67
Préstamos a más de 360 días	8.98	16.10	22.54	9.24	22.97	-	19.21	23.80	17.37	-	-	20.43
Microempresas	29.25	26.03	34.61	-	23.30	-	22.68	39.64	14.72	-	-	36.77
Tarjetas de Crédito	36.63	29.20	46.33	-	30.62	-	49.20	-	-	-	-	30.14
Descuentos	16.78	6.28	14.00	-	12.31	-	9.70	-	-	-	-	12.13
Préstamos Revolventes	-	-	-	-	-	-	22.66	-	-	-	-	22.66
Préstamos a cuota fija hasta 30 días	16.26	-	53.00	-	19.71	-	45.00	60.41	-	-	-	22.62
Préstamos a cuota fija de 31 a 90 días	10.83	18.12	35.94	-	11.62	-	24.60	57.30	-	-	-	40.92
Préstamos a cuota fija de 91 a 180 días	21.59	20.13	42.37	-	20.87	-	23.52	55.23	-	-	-	46.52
Préstamos a cuota fija de 181 a 360 días	22.04	25.34	46.04	-	30.16	-	22.93	46.13	-	-	-	45.94
Préstamos a cuota fija a más de 360 días	14.60	17.30	32.94	-	22.48	-	22.98	33.61	14.72	-	-	32.14
Consumo	46.31	32.71	42.43	18.42	27.49	-	48.62	55.54	30.55	59.86	64.06	46.08
Tarjetas de Crédito	60.07	37.43	67.98	30.00	30.62	-	52.50	-	34.73	60.03	71.03	51.71
Préstamos Revolventes	18.02	-	-	-	-	-	22.66	-	-	-	-	18.35
Préstamos no Revolventes para automóviles	10.87	12.71	9.73	10.75	11.44	-	11.55	-	10.50	10.74	-	11.84
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad hasta 360 días	6.72	15.09	49.22	14.30	15.56	-	22.51	66.03	-	-	47.98	53.61
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad a más de 360 días	16.69	16.04	35.01	14.71	18.75	-	22.99	45.05	12.49	15.44	29.14	22.19
Créditos pignoratícios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	62.91
Hipotecarios	7.98	8.82	9.52	9.34	8.60	-	8.78	15.53	8.41	-	-	8.67
Préstamos hipotecarios para vivienda	7.98	8.82	9.52	9.34	8.60	-	8.78	15.53	8.41	-	-	8.67

Nota. Tomado de Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario, por Superintendencia de Banca Seguros y AFP, 2017 (<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>).

15 unidades de las cuales 11 transitan dentro de los parámetros permisibles contaminantes. La línea de autos a Cura Mori lo conforman 15 unidades de las cuales el 80% están aptas para transitar. Finalmente, los mototaxis lo conforman 260 unidades formales de las cuales el 70% se encuentran en estado de obsolescencia, Lo que genera emisiones mayores a las permisibles de monóxido de carbono (Municipalidad Provincial de Piura, 2013). Frente a todo este panorama, y en general como en el resto de la provincia, la infraestructura vial del distrito de Catacaos presenta pocas vías pavimentadas, deficiente mantenimiento de vías, falta de puentes peatonales, falta de terminales de buses, falta de vías de evitamiento.

Tabla 20

Indicadores de Acceso a los Servicios Financieros en el Departamento de Piura

Departamento	No de oficinas/100 mil		No de ATMs/100mil		No de cajeros		No de puntos de atención por cada 100 mil		No de canales de atención	
	hab. Adultos		hab. Adultos		corresponsales/100 mil hab. Adultos		hab. Adultos		por cada 1000 km ²	
	Dic.10	Dic. 15	Dic.10	Dic.15	Dic.10	Dic.15	Dic.10	Dic.15	Dic.10	Dic.15
Piura	17	24	18	100	53	233	89	358	21	10

Nota. Tomado de *Reporte de Indicadores de Inclusión Financiera*, por Superintendencia de Banca Seguros y AFP, 2017 (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Diciembre/CIIF-0001-di2015.PDF>).

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo al International Trade Statistics [ITS] (2,017) el mercado mundial de sombreros, demás tocados y sus partes durante el año 2016 fue de 9 mil 172 millones de dólares. China fue el principal exportador con 4 mil 491 millones de dólares, lo que representó el 48.96% del total mundial; como se observa en la Tabla 21, los primeros diez países que lideran las exportaciones mundiales de este artículo representan el 79.32% de las ventas globales. En cuanto al Perú, el año 2016 se ubicó en la posición 61 del ranking exportador mundial de sombreros con 4 millones 404 mil dólares a nivel mundial de exportación y su participación representó apenas el 0.05% del total mundial; en Latinoamérica, el Perú se encuentra muy por debajo de países como México, Ecuador,

Bolivia y República Dominicana. En el año 2014 el Perú tuvo un importante crecimiento del 18% en valores de exportación; sin embargo, el 2015 y 2016 se obtuvieron drásticas caídas del -9% y -24% respectivamente, no se encontraba en línea con los resultados a nivel mundial, los cuales indican una caída el -1% para el 2015 y crecimiento del 1% para el 2016, como se observa en la Tabla 22.

Con relación a los principales países importadores de este tipo de artículos, Estados Unidos se ubica en el primer lugar; así, logra una participación del 27.31% del mercado total, le sigue Alemania con 6.87%, Japón con 5.79% y Francia con 5.43%.

Pese a estos números desalentadores el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones de Ecuador [PROECUADOR] (2016) señala que los sombreros de paja toquilla gozan de buena aceptación en Estados Unidos en los últimos años. La demanda de estos sombreros es creciente y se estima que siga en aumento. Añade, asimismo, que la mayor competencia en precio son los sombreros importados desde China; sin embargo, son de menor calidad y de menor precio ya que son fabricados con fibra sintética y adquiridos por consumidores enfocados en la moda de verano. Por su parte Alemania, Inglaterra e Italia exportan sombreros de mayor calidad, pero también a un mayor precio.

De acuerdo al International Trade Statistics [ITS] (2017) el mercado mundial de “manufacturas de cuero, artículos de talabartería o guarnicionería, artículos de viaje, bolsos” durante el año 2016 fue de 73 mil 751 millones de dólares. China fue el principal exportador con 28 mil 047 millones de dólares, lo que representó el 38.03% del total mundial. Como se observa en la Tabla 23, los primeros diez países que lideran las exportaciones mundiales de este artículo representan el 82.48% de las ventas globales. En cuanto al Perú, el año 2016 se ubicó en la posición 74 del ranking exportador mundial de estos artículos con 8 millones 535 mil dólares a nivel mundial de exportación y su participación representó apenas el 0.01% del total mundial.

Tabla 21

Relación de Países Exportadores de Sombreros, en Miles de Dólares

Ranking	Exportadores	Valor exportado en 2012	Valor exportado en 2013	Valor exportado en 2014	Valor exportado en 2015	Valor exportado en 2016
1	China	3,897,285	4,439,499	4,542,574	4,789,982	4,491,133
2	Alemania	358,972	409,205	452,181	392,216	421,692
3	Vietnam	200,361	222,953	267,027	293,584	402,820
4	Italia	359,108	375,738	407,032	351,566	376,980
5	Estados Unidos de América	272,702	263,825	272,910	298,813	323,691
6	Países Bajos	222,985	239,739	299,324	244,779	288,537
7	Bangladesh	175,644	176,222	217,049	244,519	278,909
8	Francia	219,453	246,066	284,195	251,272	264,598
9	Reino Unido	167,675	210,725	250,472	228,156	217,073
10	Bélgica	153,382	171,285	160,345	174,853	210,195
12	México	89,999	100,714	114,444	123,500	137,470
33	Ecuador	12,603	12,995	16,780	19,863	20,592
48	Bolivia, Estado Plurinacional de	6,051	6,174	6,553	8,032	7,425
55	República Dominicana	4,995	3,555	1,871	2,113	5,381
61	Perú	6,550	5,387	6,333	5,786	4,404
63	Brasil	5,101	5,082	6,039	4,088	3,769
64	Chile	3,536	3,364	2,885	3,528	3,448
69	Colombia	3,770	3,361	2,707	2,323	2,797
	Resto del mundo	1,617,215	1,702,723	1,825,230	1,615,643	1,711,465
	Mundo	7,777,387	8,598,612	9,135,951	9,054,616	9,172,379

Nota. Tomado de *Lista de los exportadores para el producto seleccionado. Producto: 65 Sombreros, demás tocados, y sus partes*, por International Trade Statistics, 2017

(http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3|||||65|||2|1|1|2|2|1|2|1|1)

En Latinoamérica, el Perú se encuentra muy por debajo de países como México, Brasil, Colombia, Guatemala, Chile, Argentina, Paraguay, Panamá y República Dominicana. Luego de dos años consecutivos de caídas en las exportaciones de artículos de cuero, el año 2014 del -23% y el 2015 del -18%, en el año 2016 se consiguió un crecimiento en el nivel exportador; se logró un 12% de incremento en el monto de exportación en este tipo de artículos. Como se observa en la Tabla 24, el último año se logró un mejor resultado de acuerdo a la tendencia mundial en donde en el 2016 existió una contracción del -2%. Por el contrario, en el año 2014, el mundo creció un 2% en exportaciones de artículos de cuero y en el 2015 la contracción fue de apenas el -2%.

Tabla 22

Crecimiento de las Exportaciones de Sombreros de Principales Países Exportadores

Ranking	Exportadores	Crecimiento de las exportaciones en valor entre 2012-2013, %	Crecimiento de las exportaciones en valor entre 2013-2014, %	Crecimiento de las exportaciones en valor entre 2014-2015, %	Crecimiento de las exportaciones en valor entre 2015-2016, %	Valor exportado en 2016, Dólar Americano miles
1	China	14	2	5	-6	4,491,133
2	Alemania	14	11	-13	8	421,692
3	Viet Nam	11	20	10	N/D	402,820
4	Italia	5	8	-14	7	376,980
5	Estados Unidos de América	-3	3	9	8	323,691
6	Países Bajos	8	25	-18	18	288,537
7	Bangladesh	N/D	N/D	N/D	N/D	278,909
8	Francia	12	15	-12	5	264,598
9	Reino Unido	26	19	-9	-5	217,073
10	Bélgica	12	-6	9	20	210,195
12	México	12	14	8	11	137,470
33	Ecuador	3	29	18	4	20,592
48	Bolivia, Estado Plurinacional de	2	6	23	-8	7,425
55	República Dominicana	-29	-47	13	N/D	5,381
61	Perú	-18	18	-9	-24	4,404
63	Brasil	0	19	-32	-8	3,769
64	Chile	-5	-14	22	-2	3,448
69	Colombia	-11	-19	-14	20	2,797
	Resto del Mundo	5	7	-11	6	1,711,465
	Mundo	11	6	-1	1	9,172,379

Nota. Tomado de *Lista de los exportadores para el producto seleccionado. Producto: 65 Sombreros, demás tocados, y sus partes*, por International Trade Statistics, 2017

(http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3|||||65||2|1|1|2|2|1|2|5|1)

En relación a los principales países importadores de este tipo de artículos, Estados Unidos se ubica en el primer lugar de manera que logra una participación del 20.15% del mercado total; le sigue Japón con 7.44%, Hong Kong con 7.40% y Alemania con 6.11%.

En relación a los artículos en joyería y de artesanía, de acuerdo a SIICEX (2017), si bien es cierto que las exportaciones no tradicionales a diciembre de 2016 representaron una caída del -1.4%, el rubro varios que incluye los sectores joyería y artesanía registró un incremento del 2.0%, de forma que totalizó un acumulado de US\$ 211 millones. En el año 2016 estos productos fueron enviados a 106 mercados. Así, las ventas lograron crecer en los mercados de Japón (185.3%), Austria (140.4%), Argentina (74.6%), y España (40.2%); en el

caso de Austria, se observó un importante crecimiento en artículos de joyería de oro, mientras que hacia el mercado español se enviaron más pinturas y dibujos.

Tabla 23

Relación de Países Exportadores de Manufactura de Cuero y Artículos de Talabartería

Ranking	Exportadores	Valor exportado en 2012	Valor exportado en 2013	Valor exportado en 2014	Valor exportado en 2015	Valor exportado en 2016
1	China	28,243,843	30,673,232	30,366,533	31,106,911	28,046,821
2	Italia	7,390,301	8,461,753	9,145,726	7,980,595	8,017,339
3	Francia	6,609,644	6,753,067	6,815,905	6,280,201	6,748,658
4	Hong Kong, China	6,850,044	6,383,214	5,950,720	5,342,766	4,705,267
5	Viet Nam	1,379,300	1,776,790	2,350,776	2,704,003	3,785,348
6	India	2,036,379	2,513,188	2,548,217	2,425,276	2,345,799
7	Alemania	2,027,916	2,152,730	2,344,283	2,128,527	2,277,402
8	Países Bajos	1,423,637	1,612,798	1,676,406	1,753,694	1,892,531
9	Estados Unidos de América	1,539,722	1,643,903	1,625,095	1,684,274	1,620,442
10	Bélgica	1,259,995	1,458,150	1,417,023	1,296,065	1,388,211
22	México	345,659	302,021	339,638	337,633	330,526
41	Brasil	65,219	57,334	59,418	70,647	76,112
47	Colombia	81,489	83,310	82,189	73,529	63,593
55	Guatemala	30,020	32,359	30,018	28,591	28,174
58	Chile	40,165	49,376	32,763	30,229	24,737
61	Argentina	39,423	29,257	24,745	19,315	21,116
63	Paraguay	10,789	12,976	14,235	16,096	17,921
69	Panamá	264,703	245,999	231,671	188,398	12,840
71	República Dominicana	8,617	6,784	9,244	7,910	9,762
74	Perú	11,787	12,225	9,361	7,651	8,535
	Resto del Mundo	9,483,426	10,743,774	11,557,722	11,428,069	12,330,065
	Mundo	69,142,078	75,004,240	76,631,688	74,910,380	73,751,199

Nota. Tomado de *Lista de los exportadores para el producto seleccionado. Producto: 42 Manufacturas de cuero; artículos de talabartería o guarnicionería; artículos de viaje, bolsos ...* por International Trade Statistics, 2017 (http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||42||2|1|2|2|1|2|1|1)

En general se observa el amplio mercado que aún tendría por cubrir nuestro país en relación a los artículos en artesanía que se elaboran en Catacaos, por lo que sería muy importante promocionar las asociaciones con organizaciones de por ej. de “comercio justo” u otros que generen innovación, aumento de productividad entre otros beneficios para lograr ser competitivos e incrementar nuestros valores de exportación en este tipo de bienes.

Tabla 24

Crecimiento de las Exportaciones de Artículos de Cuero De Principales Países Exportadores

Ranking	Exportadores	Crecimiento de las exportaciones en valor entre 2012-2013, %	Crecimiento de las exportaciones en valor entre 2013-2014, %	Crecimiento de las exportaciones en valor entre 2014-2015, %	Crecimiento de las exportaciones en valor entre 2015-2016, %	Valor exportado en 2016, Dólar Americano miles
1	China	9	-1	2	-10	28,046,821
2	Italia	14	8	-13	0	8,017,339
3	Francia	2	1	-8	7	6,748,658
4	Hong Kong, China	-7	-7	-10	-12	4,705,267
5	Viet Nam	29	32	15	N/D	3,785,348
6	India	23	1	-5	-3	2,345,799
7	Alemania	6	9	-9	7	2,277,402
8	Países Bajos	13	4	5	8	1,892,531
9	Estados Unidos de América	7	-1	4	-4	1,620,442
10	Bélgica	16	-3	-9	7	1,388,211
22	México	-13	12	-1	-2	330,526
41	Brasil	-12	4	19	8	76,112
47	Colombia	2	-1	-11	-14	63,593
55	Guatemala	8	-7	-5	N/D	28,174
58	Chile	23	-34	-8	-18	24,737
61	Argentina	-26	-15	-22	9	21,116
63	Paraguay	20	10	13	11	17,921
69	Panamá	-7	-6	-19	N/D	12,840
71	República Dominicana	-21	36	-14	N/D	9,762
74	Perú	4	-23	-18	12	8,535
	Resto del Mundo	13	8	-1	8	12,330,065
	Mundo	8	2	-2	-2	73,751,199

Nota. Tomado de *Lista de los exportadores para el producto seleccionado. Producto: 42 Manufacturas de cuero; artículos de talabartería o guarnicionería; artículos de viaje, bolsos ...* por International Trade Statistics, 2017 (http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||42||2|1|2|2|1|2|5|1).

En relación al turismo, según la Organización Mundial de Turismo [OMT] (2017), pese a las dificultades relativas a la seguridad principalmente, la demanda por el turismo sigue incrementándose. La llegada de turistas internacionales aumentó en un 3.9% hasta situarse en 1,235 millones, aproximadamente 46 millones de turistas más que el año anterior. El año 2,016 ha sido el séptimo año consecutivo de crecimiento sostenido tras la crisis

económica y financiera mundial del 2009. La última encuesta del grupo de expertos de la OMT muestra una gran confianza para el 2017, pues un 63% dicen esperar resultados “mejores” o “mucho mejores” que, en el 2016, así que se espera que el crecimiento se mantenga en un ritmo similar. La Organización estima que el arribo de turistas internacionales aumente entre un 3% y un 4% en el 2017, especialmente en América se prevé un crecimiento de entre 4% y 5%.

En cuanto al turismo gastronómico, de acuerdo al estudio del Perfil de Turista extranjero elaborado por PromPerú, señala que el 42% de los turistas extranjeros consideró a la gastronomía como un factor importante para elegir al Perú como destino turístico, el 93% indicó que la comida peruana “cubrió sus expectativas”, y el 92% recomendaría el país a sus familiares y amigos para que vayan a disfrutar de su cocina (La República, 2017). Así mismo, el mismo diario señala que las cinco tendencias por las que un ciudadano decide viajar son: (a)) turismo vivencial, conocer destinos diferentes, desconectado, natural, para conocer nuevas culturas, aprender nuevas lenguas, nuevos estilos de vida, así como tradiciones y costumbres, es una experiencia novedosa y atractiva para todo viajero; (b) viajero solitario, en esta última década, según las estadísticas, las mujeres son las que deciden viajar solas; (c) la gastronomía, en busca de los mejores restaurantes del lugar; (d) cámaras móviles, la nueva tecnología permite que el turista siempre tenga un celular a la mano para capturar sus vivencias; (e) turismo responsable, cada vez más viajeros están comprometidos con el medioambiente, en este sentido el turismo de deporte y aventura son parte de la tendencia más buscada por los turistas. Bajo estas tendencias, el distrito de Catacaos debe adaptarse y crear políticas que incentiven el turismo alineados a estos escenarios.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En respuesta a la necesidad de impulsar el crecimiento económico de mediano y largo plazo, el Estado peruano aprobó e inicio la implementación de estrategias con enfoque

multisectorial y sectorial; las principales estrategias son: (a) la Agenda de Competitividad 2014 -2018 y el Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP), ambos bajo un enfoque multisectorial, y en cuanto a las iniciativas sectoriales tenemos el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX 2025) y el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR 2021), quienes promueven la promoción del sector exportador y turístico, respectivamente (CEPLAN, 2016).

La agenda de competitividad. Se diseñó bajo el objetivo de tener una población con mayores niveles de bienestar y acceso equitativo a las oportunidades de empleo, así como el incremento de la productividad acompañado de factores como la fortaleza nuestras instituciones o el acceso y calidad de la infraestructura. La Agenda de Competitividad 2014 – 2018, contiene 65 metas priorizadas en 8 líneas estratégicas: (a) *Facilitación de negocios*, a través de la eficiencia del gobierno e institucionalidad, a través de regulaciones de calidad, mejora en la gestión intergubernamental y mejora de capacidades de planificación y gestión; (b) *Infraestructura*, para cubrir el déficit de infraestructura en logística y transporte, generando polos de servicio logístico; (c) *Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)*, para incorporar las TIC en la economía, a través del uso de servicios electrónicos en el Estado y empresas, así como un incremento en la capacidad y cobertura de las redes nacionales; (d) *Capital humano*, con el objetivo de incrementar la calificación de la mano de obra, incrementando la productividad del trabajo, los salarios y el consumo, concentrándose en la formación técnica y universitaria de calidad y en la calidad de la oferta de servicios de salud al trabajador y su familia; (e) *Ciencia, tecnología e innovación*, para incrementar la capacidad de innovación y de generación de conocimiento, de manera que atraiga y retenga talento; (f) *Desarrollo productivo y empresarial*, con la finalidad de incrementar la capacidad de gestión, promueva la articulación de cadenas de valor y fortalezca el sistema nacional de calidad; (g) *Internacionalización*, para incrementar el acceso

a los mercados internacionales, articulando cadenas globales de valor, (h) *Recursos naturales y energía*, realizando una eficiente gestión de calidad en el acceso y aprovechamiento de los recursos naturales y energía (CEPLAN, 2016).

Bajo el enfoque sistémico de la competitividad, los tres ejes estratégicos de intervención para la mejora de la competitividad en el Perú son: (a) la conectividad del país; (b) la eficiencia del Estado; y (c) la mejora de la productividad de las empresas (CEPLAN, 2016).

Plan Nacional de Diversificación Productiva. De acuerdo con CEPLAN (2016) esta estrategia está orientada a aumentar la productividad, reducir sobrecostos y eliminar regulaciones inadecuadas, con el objetivo de promover el desarrollo productivo de las empresas, especialmente de aquellas que atienden el tramo inferior de la demanda; se divide en tres ejes y once líneas de acción, como se observa en la Figura 12.



Figura 12. Ejes y líneas de acción del plan nacional de diversificación productiva. Tomado del *plan estratégico de desarrollo nacional actualizado Perú hacia el 2021*, por CEPLAN, 2016. (<http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM.pdf>)

Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX 2025). El comercio exterior es uno de los principales motores de la economía peruana, enfocado en la política comercial peruana de creación de empleo, reducción de costos de producción y mejora en la competitividad del

país, así como en la diversificación de las exportaciones peruanas. Actualmente, el país debe reducir las brechas de competitividad de las exportaciones y consolidar la internacionalización de la empresa peruana. Para ello el PENX 2025 establece los siguientes objetivos estratégicos: (a) internacionalización de las empresas; (b) incrementar y diversificar las exportaciones de bienes y servicios con valor agregado; y (c) mejorar la competitividad del sector exportador. Bajo el establecimiento de estos objetivos, el PENX 2025 señala cuatro pilares estratégicos: (a) internacionalización de la empresa y diversificación de mercados, (b) oferta exportable diversa, competitiva y sostenible, (c) facilitar el comercio exterior y optimizar la cadena logística internacional, y (d) generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora; estos pilares incluyen líneas de acción y proyectos como lo muestra la Figura 13 (CEPLAN, 2016).

Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR 2021). En los últimos doce años el turismo ha mantenido un crecimiento permanente, de manera que ha contribuido a la inclusión social y la reducción de la pobreza. El PENTUR 2021 establece cuatro objetivos estratégicos: (a) Incrementar el número de visitas por turismo; (b) incrementar el ingreso por turismo; (c) incrementar el empleo relacionado al sector turismo en el Perú; (d) descentralizar y diversificar la actividad turística. Sobre estos objetivos, se definen los cuatro pilares para el plan: (a) diversificación y consolidación de mercados, (b) diversificación y consolidación de la oferta, (c) facilitación turística, (d) institucionalidad del sector (CEPLAN, 2016).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Como instituciones facilitadoras para generar competitividad a nivel distrital como regional y nacional, tenemos a:

Cámara de Comercio y Producción de Piura. Fundada en 1891, esta institución ejerce la representación de la actividad comercial y productiva del departamento de Piura en todos los ámbitos del territorio nacional y del extranjero; asimismo, propicia los estudios de

economía, administración, relaciones laborales, estadísticas y afines al comercio y la producción prestando colaboración y fomentando periódicas conferencias, exposiciones y certámenes (CAMCO PIURA, 2017).

Oficina Desconcentrada del Ministerio de Relaciones Exteriores. Promueve la inserción de las capacidades locales en la economía regional y mundial, las inversiones, el turismo y la difusión de la oferta exportable local con el concurso activo de las Embajadas y Consulados del Perú en el exterior (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2017)

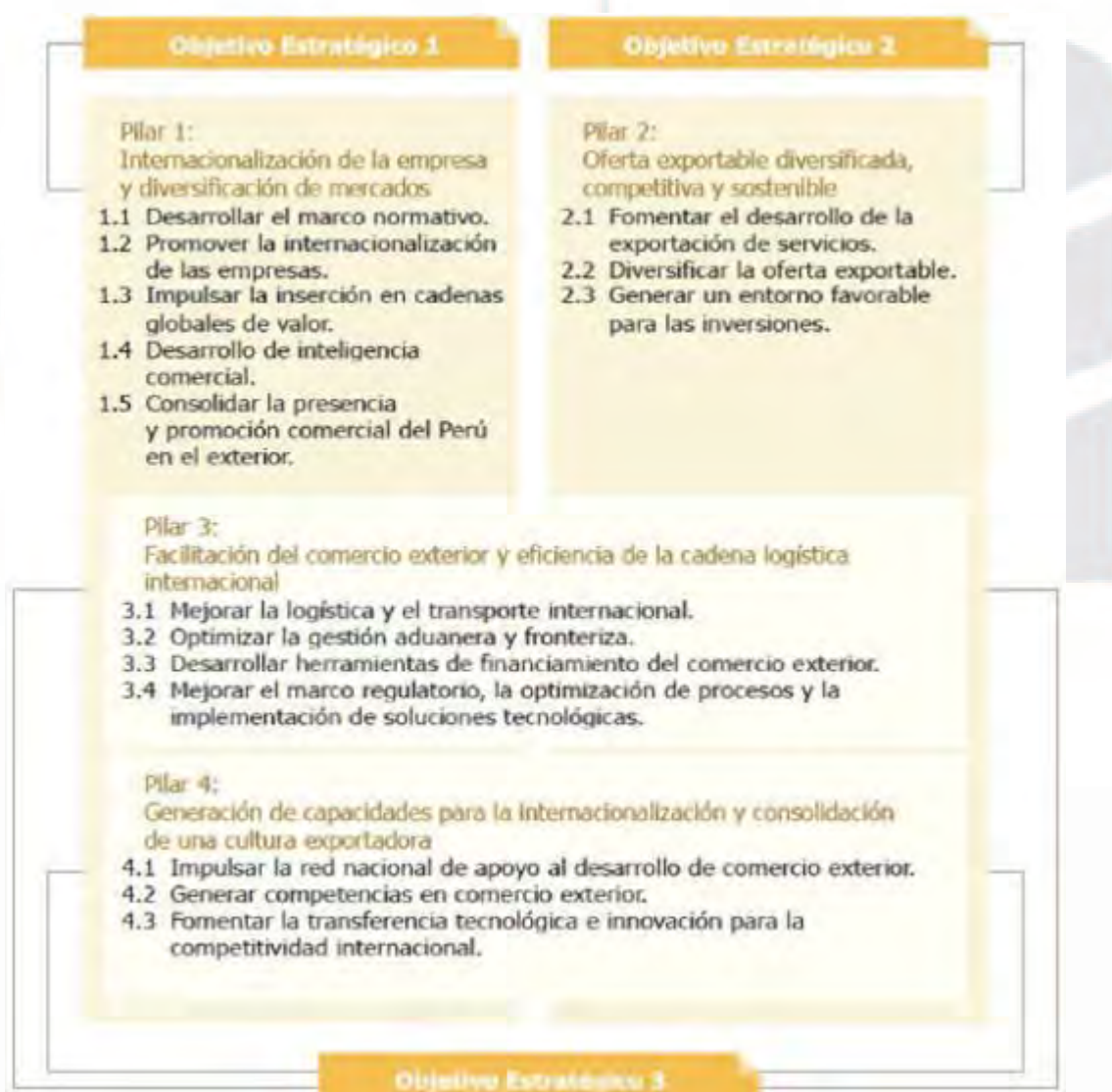


Figura 13. Objetivos estratégicos, pilares y líneas de acción del PENX 2015. Tomado del *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021*, por CEPLAN, 2016. (<http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM.pdf>)

Gobierno Regional de Piura. Organismo que nace de la voluntad popular, realiza una aplicación de las políticas e instrumentos de desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental, a través de planes, programas y proyectos, orientados a generar condiciones que permitan consolidar el proceso de descentralización del país y el crecimiento económico de la Región (Gobierno Regional de Piura, 2017).

Municipalidad Distrital de Catacaos. Órgano de gobierno cuyas principales autoridades emanan de la voluntad popular. Promueve el desarrollo local en coordinación y asociación con los niveles de gobierno provincial, regional y nacional con el objetivo de fomentar la competitividad local y mejorar las condiciones de vida de su población (Ley Orgánica de Municipalidades, 2003).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) Organismo público cuya función es la de formular, dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar la política de comercio exterior, así como las políticas de turismo de conformidad con la política general del Estado y en coordinación con los sectores e instituciones vinculados a su ámbito. Así mismo, dirige, coordina, elabora y ejecuta los planes y programas nacionales sectoriales de desarrollo en materia de comercio exterior, integración, promoción de exportaciones, turismo y artesanía.

Zona Especial de Desarrollo Paita (ZED Paita) Organismo público descentralizado, quien supervisa la administración, la promoción y desarrollo, sujeta a la supervisión y regulación de su funcionamiento por parte del MINCETUR quien propone las políticas. ZED Paita, constituye un área geográfica debidamente delimitada que tiene la naturaleza de “zona primaria aduanera”

Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial de Piura (CITE Agro Piura). Cuya finalidad es promover el desarrollo empresarial y asegurar soluciones técnicas que permitan aumentar la productividad en las diversas líneas agroindustriales, de manera que brinden asistencia técnica, servicios tecnológicos, capacitación e información técnica y de

tendencia de mercado (CITE Agro Piura, 2017).

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). Es un organismo público especializado adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros. Sus funciones son la promoción del mercado y la protección de los derechos de los consumidores, con la finalidad de lograr en la economía peruana una cultura de competencia leal y honesta, resguardando todas las formas de propiedad intelectual (INDECOPI, 2017).

Terminales Portuarios Euroandinos – Paita (TPE). Conformado por las empresas Tertir – Terminais de Portugal SA (como socio estratégico), Cosmos Agencia Marítima SAC y Translei SAC, grupos empresariales de capitales 100% portugueses y peruanos. El 31 de marzo del 2009, TPE se adjudica la concesión para diseñar, construir, financiar, conservar y explotar el Terminal Portuario de Paita (TPE, 2017).

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Organismo público cuya función es la administración de los tributos internos del Gobierno Nacional, así como el control de aduanas; expide disposiciones en materia tributaria y aduanera, de forma que establezca obligaciones de los contribuyentes, responsables y/o usuarios del servicio aduanero (SUNAT, 2017).

PROCOMPITE Regional. Es una iniciativa de apoyo a la competitividad productiva en el marco de la ley 29337 – ley de Procompite, esta ley permite a los Gobiernos Regionales y Locales implementar fondos concursables para el co-financiamiento de propuestas productivas (planes de negocios) de organizaciones de pequeños productores de cadenas productivas que el gobierno priorice; considera la transferencia de maquinarias, infraestructura, insumos y materiales en zonas donde la inversión privada sea insuficiente (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

Red Regional de Desarrollo Económico. Brinda asistencia técnica para atender los

programas de desarrollo de capacidades, identificación y priorización de cadenas productivas, desarrollo de planes de negocios y apoyo técnico en la gestión de instalación y operación del fondo PROCOMPITE en los gobiernos locales y gobierno regional de Piura (Gobierno Regional de Piura, 2017).

CITE Joyería Catacaos. Permite abrir mercados nacionales e internacionales, implementar maquinaria reduciendo tiempos de producción, de manera que se convierta en un facilitador para generar una oferta de joyería innovadora y se obtenga productos de mayor valor y aceptación frente a la demanda de los clientes y, así, mejore la capacidad técnica y economía de los artesanos .

3.2.5. Influencia del análisis en el distrito de Catacaos

En la Figura 14 se observa cómo influyen las cinco fuerzas competitivas de Porter en el distrito de Catacaos. Para una mejor comprensión del diamante de la competitividad se ha considerado la siguiente simbología:

- (+) Fuerza o poder de calificación alta
- (-) Fuerza o poder de calificación baja

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno revela las oportunidades y amenazas clave, permite analizar tendencias que nos permitan formular estrategias para obtener ventajas de dichas oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas, y conocer los factores claves de éxito para la gestión.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Perú atraviesa un proceso de cambio de gestión de gobierno, que conlleva a un nuevo rumbo respecto a sus políticas económicas, gubernamentales y legales. El nuevo gobierno de Pedro Pablo Kuczynski enfrenta problemas por la fuerte oposición de una mayoría fujimorista en el Congreso de la República (su principal contendiente político en las

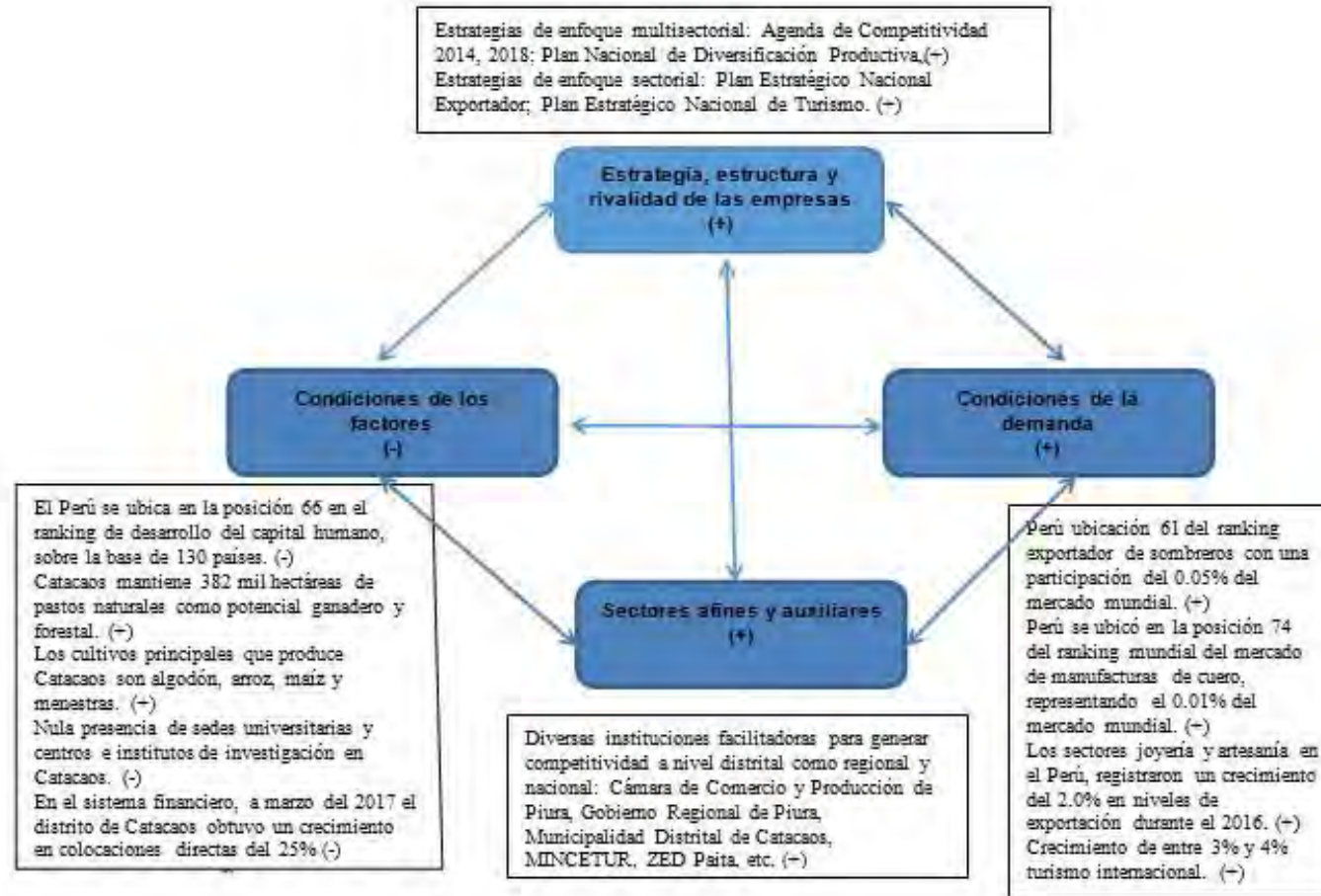


Figura 14. Diamante de Porter para el distrito de Catacaos.
Adaptado de *Ventaja Competitiva de las Naciones*, por M. Porter, 1991, p.175.

pasadas elecciones presidenciales) y los conflictos sociales, heredados de la gestión anterior. Todo esto se ve afectado con las repercusiones políticas por temas de corrupción derivadas del caso Lava Jato, Odebrecht y el Gasoducto Sur, lo cual afectó la aprobación presidencial en los primeros meses de este año

Este tema es grave en la consolidación de las agrupaciones políticas en el Perú y es que según el Índice de Reporte de Corrupción 2016, elaborado por Transparencia Internacional, Perú obtuvo como puntaje 35 en una escala de 1 al 100 (siendo 100 el límite de la no corrupción); se ubicó en el puesto 101 de 176 países evaluados. Los gobiernos de los diversos países han tratado de combatirla, ya que es una de las principales trabas que tienen que superar para poder lograr el desarrollo de las regiones.

En la encuesta sobre percepción de la corrupción elaborado por Ipsos Perú en el año 2015 para Proética, se obtuvo que un 46% considera la corrupción y las coimas como unos de los principales problemas del país por encima de la delincuencia y la falta de seguridad. Cuatro de cada cinco encuestados considera que la corrupción viene incrementándose en los últimos cinco años y cinco de cada 10, esperan que ésta aumente en los 5 próximos años. Asimismo, el Poder Judicial, el Congreso de la República y la Policía Nacional del Perú han sido consideradas como las instituciones más corruptas del país por parte de los encuestados. La corrupción en el Distrito de Catacaos impacta negativamente en el desarrollo de su economía, pues afecta la ejecución responsable y oportuna de proyectos y obras públicas importantes para su desarrollo por el uso indebido de los cargos públicos para beneficio propio, de esta manera provoca sobrepuestos en las mismas, en perjuicio de la población cataquense y del fisco nacional.

El Perú tiene un sistema de gobierno centralizado, que comprende tres poderes: el ejecutivo, el legislativo y el judicial. Las tres instancias que concentran la mayoría de las funciones y actividades de política regulatoria son el Ministerio de Economía y Finanzas

(MEF), la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y el Ministerio de Justicia (MINJUS). Los gobiernos sub-nacionales se dividen en regionales y locales, que se dividen a su vez en provinciales y distritales. Estos niveles de gobierno comparten funciones entre sí y a nivel central, descritas en la Constitución Política del Perú, la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales y la Ley Orgánica de las Municipalidades. La Constitución Política del Perú establece las competencias exclusivas para el gobierno central que incluyen, la supervisión y diseño de políticas públicas sectoriales, además de los temas relacionados con la política exterior, defensa, hacienda, infraestructura a nivel nacional, entre otras.

A nivel regional, los gobiernos son responsables de la promoción y regulación de temas económicos y sociales, así como autorización para establecer licencias y la emisión de derechos de servicios. Los gobiernos locales por su parte, también tienen poderes legales para crear, modificar y eliminar tarifas, contribuciones, impuestos, así como licencias municipales.

Para llevar a cabo los proyectos regulatorios, las entidades de la administración pública deben considerar las guías establecidas en la Ley Marco para la Producción y Sistematización Legislativa. Esta ley establece el estándar de calidad legal y de homologación para buscar la calidad regulatoria. Esta ley aborda conceptos como el propósito de la propuesta regulatoria, el análisis costo-beneficio y la evaluación de impactos en la legislación vigente. El MINJUS ha publicado el Manual de técnica legislativa, guía enfocada en la estructura y reglas de las leyes, el lenguaje utilizado y la motivación del proyecto.

Perú fundamenta sus esfuerzos y acciones en materia de política regulatoria en la Ley de Procedimiento Administrativo General. Esta ley establece la necesidad de articular trámites simples y eliminar cualquier complejidad innecesaria en los mismos, además de asegurar que los requisitos para cumplir con la regulación deben incorporar los principios de racionalidad y proporcionalidad. Se ha diseñado la Política Nacional de Modernización de la

Gestión Pública, en donde la simplificación administrativa es mencionada como uno de sus principales elementos.

Esta política origina la publicación de una Política Nacional de Simplificación Administrativa cuyos objetivos son: (a) promover la implementación de procesos de simplificación administrativa orientada a resultados e impactos ciudadanos; (b) promover la incorporación de tecnologías de información y comunicación entre los trámites y servicios; y (c) desarrollar un Modelo de Atención Ciudadana y promover su implementación. Otros documentos con elementos de carácter regulatorio incluyen el Plan Nacional de Diversificación Productiva y la Agenda Nacional de Competitividad.

Respecto a la política monetaria, el Perú redujo su tasa de interés de referencia en 4% a mayo de 2017, según nota informativa del Banco Central de Reserva del Perú, 2017. Esta política se adopta ante la desaceleración que viene presentando nuestra economía y el deterioro del índice del consumidor. El BCRP no había reducido su tasa de interés desde enero de 2015.

Para este año 2017, el actual gobierno peruano proyecta ampliar el déficit de la política fiscal de 2.5% a 3% del PBI y de 2.3% a 3.5% para el 2018, según notas informativas del Ministerio de Economía, 2017. Un mayor incremento en el déficit fiscal permite la liberación del gasto público, lo que permitirá invertir en sectores de saneamiento, agua, educación y seguridad, compromisos asumidos por el Gobierno de Pedro Pablo, a través de su Ministro de Economía, Alfredo Thorne.

El incremento del déficit fiscal para Catacaos, permitiría enfrentar los mayores gastos previstos para la reconstrucción por los daños causados por el Fenómeno del Niño cuya inversión aprobada por el Consejo de ministros asciende a S/. 25,655 millones de soles a nivel nacional, de las cuales el 26% están destinadas a la Región Piura, beneficiando al Distrito de Catacaos.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Perú mantuvo un crecimiento económico sostenido en las últimas décadas, basado en la industria extractiva, principalmente minera unida a los altos precios de los commodities en este período y la inversión privada en grandes proyectos extractivos, de infraestructura y comercio.

Este crecimiento galopante ha venido decayendo en los últimos años, específicamente desde el año 2011, desde el 8.5% en el 2010 hasta el 3.9% en el 2016; su pico más bajo fue en el 2014 con un 2.4%. Un punto porcentual en el PBI en el Perú equivale a 6 500 millones de soles. Los desastres naturales ocurridos en el primer trimestre del presente año, especialmente en el norte del país; ponen en duda el crecimiento del PBI, de acuerdo a los pronósticos iniciales para este indicador. Las proyecciones del PBI para el año 2017 del BCRP son de 3.5%; las del MEF, 3.8%; del Fondo Monetario Internacional, 4.3%; y las del Banco Mundial en 4.2%. Respecto al PBI del Departamento de Piura. Este representa casi el 5% del PBI nacional.

El PBI per cápita en el Perú es uno de los más bajos si lo comparamos con sus pares de América Latina. Al año 2015, el PBI per cápita en Perú era de \$ 6,027 solo por encima del paraguayo y boliviano, según información extraída de los reportes estadísticos del Banco Mundial.

Al año 2021, el PBI per cápita peruano debería ser de US\$ 12,852, (CEPLAN, 2015), lo que debe suponer mayor acceso a servicios y productos para la población, el fomento de la inversión y consumo, así como el desarrollo de iniciativas en emprendimiento y finanzas. La Remuneración Mínima Vital hoy asciende a los S/.850.00. Respecto al Departamento de Piura, según reporte del Instituto Peruano de Economía, el PBI per cápita piurano asciende a \$ 4,204, aún por debajo de la media nacional.

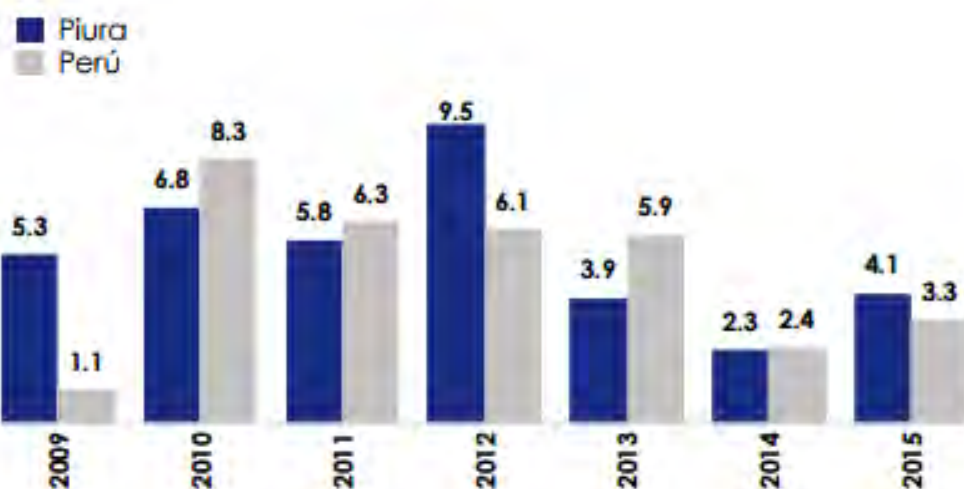


Figura 15. Crecimiento del PBI Real 2008-2015 Piura Perú.
Adaptado de “Ficha Piura 2016,” por Instituto Peruano de Economía, 2016.
(http://ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2016_piura.pdf)

Tabla 25

Producto Bruto Interno. Variaciones Porcentuales por Trimestre según Sectores Económicos (Año Base 2007).

SECTORES ECONÓMICOS	2014					2015					2016				
	I	II	III	IV	ANO	I	II	III	IV	ANO	I	II	III	IV	ANO
Agropecuario	1.1	0.9	2.8	3.0	1.9	1.1	4.0	4.4	3.0	3.2	1.6	1.5	1.9	2.3	1.8
Pesca	-4.8	-8.9	-15.2	-60.8	-27.9	-9.2	36.6	-21.6	43.8	15.9	1.8	-59.6	68.3	27.6	-10.1
Minería e hidrocarb.	4.8	-4.3	-3.0	-0.4	-0.9	4.4	7.6	10.3	15.1	9.5	15.7	23.6	16.0	10.7	16.3
Manufactura	3.5	-3.3	-3.7	-9.9	-3.6	-5.2	0.1	-2.0	1.2	-1.5	-2.8	-8.1	2.2	2.2	-1.6
Electricidad y agua	5.7	4.9	4.5	4.5	4.9	4.5	5.1	6.0	8.1	5.9	10.3	7.2	6.6	5.3	7.3
Construcción	5.1	0.1	0.1	2.7	1.9	-6.8	-8.6	-6.8	-2.1	-5.8	2.1	0.9	-3.6	-9.2	-3.1
Comercio	5.2	4.4	4.0	4.2	4.4	3.6	3.8	4.1	3.9	3.9	2.8	2.3	1.4	0.9	1.8
Servicios	5.9	5.0	4.5	4.8	5.0	4.1	4.0	4.4	4.4	4.2	4.4	4.1	3.9	3.2	3.9
PBI GLOBAL	5.0	1.9	1.8	1.2	2.4	1.8	3.2	3.3	4.8	3.3	4.4	3.7	4.5	3.0	3.9

Nota. Adaptado de *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre 2017* por INEI, 2017
(<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>)

La balanza comercial a marzo de 2017 registró un superávit de US\$ 76 millones, con lo que se mantuvo por noveno mes consecutivo con balance positivo desde julio de 2016. Las exportaciones incrementaron por mayores ventas de productos tradicionales, principalmente

cobre, zinc, derivados del petróleo y gas natural. Es importante que el país, modifique su modelo exportador, puesto que el porcentaje de productos no tradicionales con mayor valor agregado debiera ser mayor que las exportaciones tradicionales.

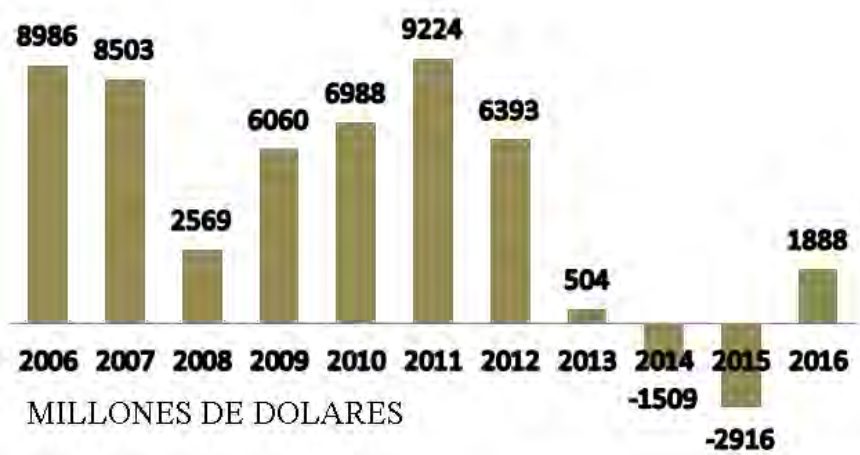


Figura 16. Balanza Comercial.

Adaptado de “Balanza Comercial,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2017 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01457BM/html/2010-1/2016-12/>)

Tabla 26

Balanza Comercial 2017

	(en millones de US\$)				
	2013	2014	2015	2016	1T-2017
1. EXPORTACIONES	42,681	39,533	34,414	37,020	10,116
Del cual:					
Productos tradicionales	31,553	27,686	23,432	26,137	7,444
Productos no tradicionales	11,069	11,677	10,895	10,782	2,637
2. IMPORTACIONES	42,356	41,042	37,331	35,132	8,993
Del cual:					
Bienes de consumo	8,843	8,899	8,754	8,614	2,086
Insumos	19,528	18,797	15,911	15,140	4,336
Bienes de capital	13,664	12,911	12,002	11,113	2,524
3. BALANZA COMERCIAL	504	-1,509	-2,916	1,888	1,123

Nota. Tomado de *Resumen Informativo Semanal N° 18* por Banco Central de Reserva del Perú, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/resumen-informativo-18-2017.pdf>)

Como se observa en la Tabla 27, los productos tradicionales exportados por Perú representan el 70% del total de exportaciones, concentrado en minerales (oro, cobre y zinc),

harina de pescado, café y petróleo crudo. Perú es uno de los principales productores a nivel mundial de cobre, oro, plata, zinc, estaño, plomo y molibdeno, y durante varios años ha mantenido los primeros lugares de producción minera (ver Tabla 26). En el cobre, el primer productor a nivel mundial es Chile, luego sigue China y posteriormente Perú. En oro se ubica después de países como: China, Australia, Rusia, Estados Unidos y Canadá. Con relación al zinc el Perú se encuentra después de China y Australia. En Plata solo después de México. En plomo después de China, Australia y Estados Unidos. Finalmente, en molibdeno el Perú se ubica por debajo de China, Estados Unidos y Chile (Ministerio de Energía y Minas, 2016).

Tabla 27

Posición del Perú en el Ranking Mundial de Producción Minera, 2015

PLACE OF PERU IN THE WORLDWIDE RANKING OF MINING PRODUCTION		
PRODUCTO / PRODUCT	LATINOAMÉRICA / LATIN AMERICA	MUNDO / WORLD
Zinc / Zinc	1	3
Estaño / Tin	1	4
Plomo / Lead	1	4
Oro / Gold	1	6
Cobre / Copper	2	3
Plata / Silver	2	2
Molibdeno / Molybdenum	2	4

Nota. Tomado de “Perú 2015: Anuario Minero,” por Ministerio de Energía y Minas – Dirección de Minería, 2015 (http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=524)

Desde enero de 2017 a la fecha, el BCRP ha reducido la tasa de encaje en soles y la tasa de encaje marginal en moneda extranjera de 6,5 a 5 por ciento y de 70 a 44 por ciento, respectivamente, con la finalidad de mantener condiciones crediticias flexibles en ambas monedas, debido a la desaceleración de la demanda del crédito y de mayores tasas de interés internacionales. El crédito al sector privado sigue en decrecimiento a 5.5 a diciembre de 2016, aunque con proyección de crecimiento para 2017 y 2018, debido a la recuperación la demanda interna.

La inflación peruana continúa siendo una de las más bajas de la región. Según información del BCRP en su Reporte de Inflación a marzo de 2017, proyecta que la misma converja a 2% entre 2017 – 2018 y mantiene expectativa de inflación a 12 meses dentro del rango meta, con un incremento máximo al 2.9%; sin embargo, los factores climáticos adversos producidos en el país harían más lenta la convergencia.

Catacaos no basa su economía en la exportación de minerales y materias primas, lo cual no afectaría en el corto plazo su crecimiento; sin embargo, la desaceleración de la economía nacional frena el desarrollo de proyectos de envergadura, como los de agro exportación que por su extensión territorial y calidad de suelos ofrece como ventaja comparativa con inversión pública y privada.

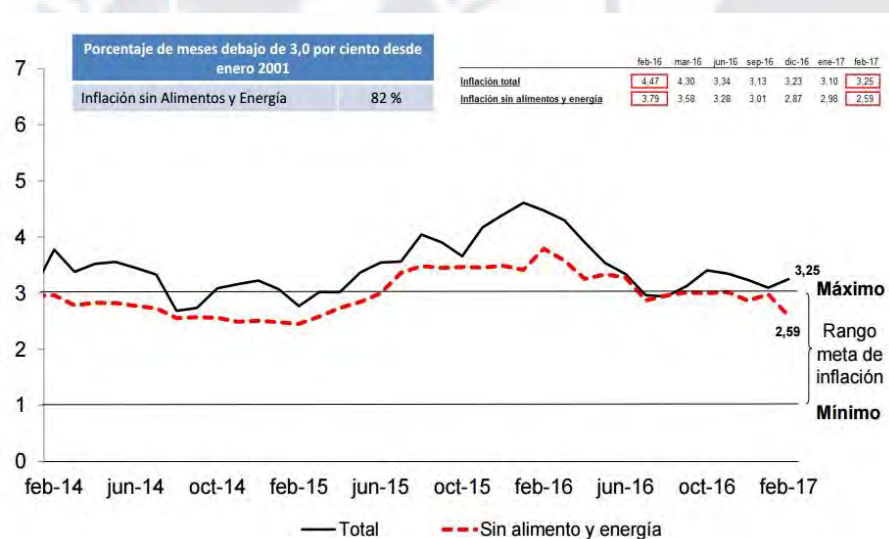


Figura 17. Inflación, variación porcentual últimos 12 meses.

Adaptado de “Desastres en el país,” por Diario La República, 2017

(<http://larepublica.pe/economia/861195-desastres-en-el-pais-ponen-en-duda-el-crecimiento-del-pbi>).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según reporte de INEI, 2016 la población peruana es de 31'151,643 habitantes, con un índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0.734; sin embargo, sigue por debajo del promedio general que es de 0,744. Respecto a la población del Departamento de Piura, esta es de 1'184,129 personas, que representa el 3.8% de la población nacional, con un IDH de 0.43, muy por debajo de la media nacional. La edad promedio de escolaridad es de 9 años, un

promedio de 13 años de educación y la esperanza de vida en el país es en promedio 75 años (Perú retrocedió una posición en índice de desarrollo humano, 2016).

El Perú cuenta con un fuerte potencial productivo en función al bono demográfico, por lo cual es muy importante desarrollar el capital humano, generar oportunidades de trabajos para mano de obra calificada, así como los diferentes servicios que permitan garantizar una mejor calidad de vida para su población. Respecto al Informe Pisa realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que mide el rendimiento académico de los estudiantes de diferentes países, después de ocupar en 2013 la peor evaluación entre 65 países, en el nuevo informe PISA 2015, el Perú dejó esa posición, aunque a nivel de Latinoamérica solo superó a República Dominicana. En la evaluación de Ciencias, Perú se ubica en el puesto 63 de 69 países, ocupando en Matemática el puesto 61 y el puesto 62 en Lectura. Al realizar la comparación con otros países de Latinoamérica, en Ciencia el Perú avanzó 14 puntos, frente a 8 de Colombia, 3 de Brasil y 2 de Chile; en Matemática avanzó 10 puntos, ante 6 de Brasil, y 5 de Colombia y México; mientras que en Lectura registró un avance de 14 puntos, mientras que en Colombia fue de 6 y en Chile y Uruguay de 5.

El Ministerio de Cultura ha elaborado el anteproyecto de la nueva Ley de la cinematografía y audiovisual peruano, que propone ampliar los recursos del fondo de promoción para los concursos públicos de cinematografía, a través de un impuesto de 5% al precio neto de la entrada de cine. Con este tipo de medidas, se busca impulsar la industria cultura del Perú. En Perú, según resultados develados por la Unesco 2014, son casi 700 mil las personas que cuentan con puesto de trabajo gracias a las nuevas industrias culturales. Esto representa un 4.3% de la Población Económicamente Activa (PEA). Así, en Perú la cultura aporta grandes oportunidades de empleo al país, de esta manera supera la de otras actividades económicas como la minería, la industria alimenticia, la textil, la de madera y la fabricación

de cuero. El movimiento de la industria cultural alcanza entre el 1,6% y 1,8% del PBI nacional. La cifra podría duplicarse y llegar a representar hasta el 5% del PBI con miras al cumplimiento del bicentenario (2021), según lo señalado por Piero Ghezzi, titular del Produce. Las industrias culturales con mayor crecimiento son el mercado editorial y el de cine. Desde el 2002, cuando se publicó la Ley del Libro, la producción de títulos se cuadruplicó pasando de 1500 títulos a 6000 en el 2013. En lo que respecta a producción cinematográfica, se pasó de producir 5 películas al año a 17 en el 2014.

El potencial demográfico y cultural del distrito de Catacaos se constituye en una oportunidad para su desarrollo económico si se invierte en educación escolar y entrenamiento para la fuerza laboral, que mejore la calidad de la misma. Programas para el desarrollo del turismo de modo sustentable, a través de la elaboración y ejecución de políticas de turismo municipales permiten la generación de puestos de trabajo para la PEA no ocupada del distrito.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el Perú y en todos los países la Globalización mundial ha permitido estar en la vanguardia con la tecnología vigente. Algunos los han aprovechado más que otros lo cual los hace más o menos competitivos. El uso de la telefonía fija en los hogares ha disminuido. El consumo era del 52.9% según el Censo Nacional del 2007 y con el tiempo se ha reducido debido al cambio del teléfono fijo al teléfono móvil. Según información del INEI al 2105, en el Departamento de Piura se puede visualizar que hogares que acceden al servicio de telefonía fija representa el 13.9%, el 82% cuenta con celular, 13.3% de hogares cuenta con internet, el 33.5% cuenta con TV por cable. El 22.4% de hogares cuentan con al menos 1 computadora. El desarrollo tecnológico y científico en el distrito de Catacaos es incipiente, por lo cual se constituye en una amenaza, puesto que no se aprovechan los recursos económicos destinados para el financiamiento de proyectos públicos para la región Piura.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Perú destaca por ser uno de los países con la mayor diversidad ecológica del mundo. En su extenso y variado territorio cuenta con una diversidad de recursos naturales, los cuales no han sido utilizados para el desarrollo económico. Las actividades mineras permanecen como pilar de la economía; sin embargo, los efluentes y los materiales generados por dicha actividad causan preocupación por su impacto negativo en el ecosistema y la salud pública de poblaciones vulnerables en el ámbito rural. Estos daños se estiman en un costo económico anual del 3.9 por ciento del PBI; los principales son: abastecimiento de agua, contaminación atmosférica, desastres naturales, exposición al plomo y degradación del suelo.

Este factor representa una de las principales amenazas para el distrito catacuense. Las reservas del recurso hídrico del Distrito de Catacaos son escasas, ya que dependen de la represa Poechos en cual abastece a varios distritos de la Provincia de Piura, lo que mayormente genera problemas en las cosechas de sembríos de arroz, algodón en caso el nivel de lluvias sea bajo. Cuando el nivel de agua sea abundante como sucedió con este último fenómeno del Niño Costero 2017 puede perjudicar las cosechas de los agricultores.

Otro de los problemas latentes en Catacaos es la tala ilegal del Algarrobo; árbol representativo y longevo del Distrito y de la Provincia de Piura; especialistas de la Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre de Piura gestionan proyectos que permitan frenar la deforestación conjuntamente con las comunidades campesinas de la localidad.

De igual manera los cambios climatológicos, el calentamiento del mar ha producido un fenómeno denominado “Niño Costero” cuya característica son las fuertes lluvias el cual este 2017 gran parte del bajo Piura ha sido afectada; el gobierno tanto central como regional están tomando medidas de rehabilitación.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE)

Luego de analizar los factores externos que influyen en el desarrollo del Distrito, se desprende la Matriz de Evaluación de Factores Externos, como un consolidado de seis oportunidades y seis amenazas que se constituyen en 12 factores determinantes de éxito para su desarrollo. Y de acuerdo a la ponderación que califica qué tan acertadas son las estrategias actuales para responder estos factores claves, el valor resultante obtenido es de 2.22, lo que evidencia que Catacaos no está aprovechando con eficacia las oportunidades existentes, ni minimizando los efectos adversos de las amenazas externas.

Tabla 28

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Demanda creciente por productos artesanales en oro, plata, cerámica en los mercados nacionales y extranjeros.	0.13	2	0.26
2	Cercanía geográfica al Puerto de Paita, el acuerdo Perú Ecuador y el corredor bioceánico Belén Paita, permitiría ingreso de productos locales a nuevos mercados	0.12	1	0.12
3	Consolidación del proceso de Descentralización, estimulada por el gobierno peruano	0.10	2	0.20
4	Demanda de productos agrícolas orgánicos y alternativos	0.14	4	0.56
5	Presencia de ONG y entidades estatales encargadas de promover el turismo.	0.05	2	0.10
6	Incremento de flujo turistas nacionales y extranjeros, turismo gastronómico.	0.10	2	0.20
Sub Total		0.64		1.44
Amenazas				
1	Interferencia del gobierno central y regional en las propuestas de desarrollo de los gobiernos locales.	0.06	1	0.06
2	Regiones con producción agrícola creciente	0.04	3	0.12
3	Gestión recurso hídrico	0.05	2	0.10
4	Presencia constante del fenómeno del Niño	0.08	3	0.24
5	Crisis económica global	0.08	2	0.16
6	Corrupción	0.05	2	0.10
Sub Total		0.36		0.78
Total		1.00		2.22

Nota. La asignación del valor asignado a cada factor determinante de éxito se ha realizado en base a la escala siguiente: 1 = la respuesta no es probable, 2 = la respuesta es promedio, 3 = la respuesta está por encima del promedio y 4 = la respuesta es superior. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.115.

3.5 El Distrito de Catacaos y sus Competidores

En los siguientes apartados se realiza un análisis sobre la dinámica actual de Catacaos y sus actividades económicas. En ese sentido, se parte del modelo desarrollado por Porter (2009) para identificar los siguientes factores: (a) amenaza de competidores actuales, (b) amenaza de nuevos competidores, (c) amenaza de productos sustitutos, (d) poder de negociación de los clientes, y (e) poder de negociación de los proveedores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El gobierno municipal del Distrito goza de un alto poder de negociación debido a que el gobierno central y regional son los encargados de realizar la asignación de recursos económicos para su administración por parte de los Municipios. Es así como la contratación de bienes y servicios se rigen bajo la ley Orgánica de las Municipalidades N° 27972. Esta ley busca la transparencia en los procesos que deben ser públicos, al igual que sus resultados, los que se publican en detalle en el portal web de la municipalidad. De esta manera, se restringe el poder de los proveedores ya que se cuenta con un presupuesto y alcance establecido y transparente al que se deben atener para participar de las licitaciones.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es bajo debido a que la población del Distrito de Catacaos no cuenta con la educación necesaria para innovar o llevar una gestión adecuada de sus recursos; continúan realizando las mismas actividades y de la misma manera que las generaciones anteriores. Por lo tanto, no son capaces de brindar un servicio o productos con valor agregado que permitan diferenciarlos y darles una posición de ventaja en la negociación.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

El Distrito de Catacaos se ve amenazado por los Distritos aledaños en las que se desarrolla una mejor gestión administrativa que les permite el desarrollo de los sectores

agroindustriales, turismo, comercio y servicios. El desarrollo de Distritos, como Piura, Tambogrande, Castilla genera la disminución del interés de parte de los inversionistas en Catacaos, lo cual golpea la economía del distrito. La municipalidad del Distrito debe trabajar de forma coordinada con el gobierno regional y central para lograr una mayor inversión pública y brindar las condiciones óptimas para la mejor en la calidad de vida de la población de Catacaos.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Existen en el país y en el mundo muchos lugares donde se pueden desarrollar las mismas actividades económicas que el Distrito de Catacaos. En Piura, los Distritos de Tambogrande, Castilla, Piura; en Perú algunos Distritos de Tumbes, Lambayeque y en general del Norte del Perú cuentan con características similares a Catacaos, y además hacen un mejor uso de sus recursos por lo que son una real amenaza porque atraen inversionistas y trabajadores calificados dejando a Catacaos sin recursos.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Actualmente el Distrito de Tambogrande es uno de los principales competidores de Catacaos. Se encuentra ubicada en la Provincia de Piura, tiene una extensión de 1 442.81 km² y según la evaluación censal del INEI viven cerca de 96,451 habitantes (INEI, 2007). El Distrito cuenta con un valle muy fructífero en el que se dedican principalmente a la producción de mango, limón sutil, uva y arroz. Otro competidor es el Distrito de que cuenta con una extensión geográfica de 662.23 Km² y tiene una población de 123,692 habitantes. Dentro de las principales actividades económicas del Distrito se encuentran la agricultura, comercio y servicios, empresas de agro exportación.

3.6 Matriz de Perfil Competitivo y Matriz de Perfil de Referencia

En la Tabla 29 se muestra la Matriz de Perfil Competitivo y en la Tabla 30, la Matriz de Perfil de Referencia. En la Matriz del Perfil Competitivo se ha comparado con

Tambogrande y Castilla, debido que estas regiones compiten directamente con Catacaos y están en la misma Provincia (Piura). En la Matriz del Perfil Referencial se eligió al distrito de Lambayeque en Perú y la ciudad de Cuenca en Ecuador, debido que tienen recursos y costumbres similares a Catacaos y han logrado un desarrollo importante en sus regiones.

Tabla 29

Matriz de Perfil Competitivo del Distrito de Catacaos

Factores Clave de Exito	Peso	Catacaos		Tambogrande		Castilla	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Generación de actividades artesanales en oro, plata	0.13	3	0.39	1	0.13	1	0.13
2 Cercanía geográfica al Puerto	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24
3 Infraestructura de transporte para exportación	0.17	2	0.34	4	0.68	3	0.51
4 Generación de proyectos de uso eficiente del agua	0.14	1	0.14	4	0.56	2	0.28
5 Capacidad financiera	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40
6 Condiciones favorables para inversión	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
7 Atractivo Turístico	0.12	3	0.36	1	0.12	1	0.12
8 Desarrollo de comercio formal	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40
Total	1		2.15		2.61		2.44

Nota. Valores aproximados a dos decimales. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia* por F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.136

Tabla 30

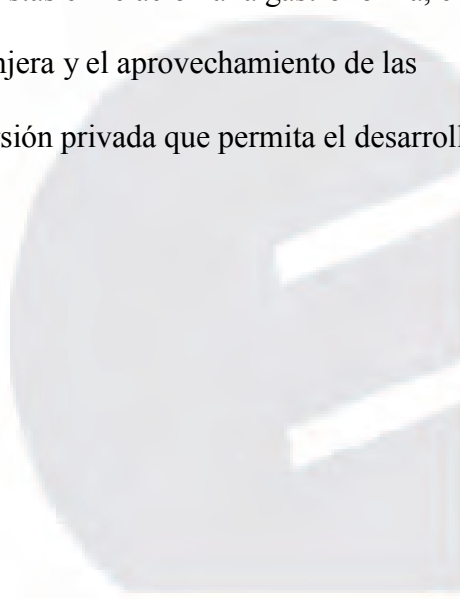
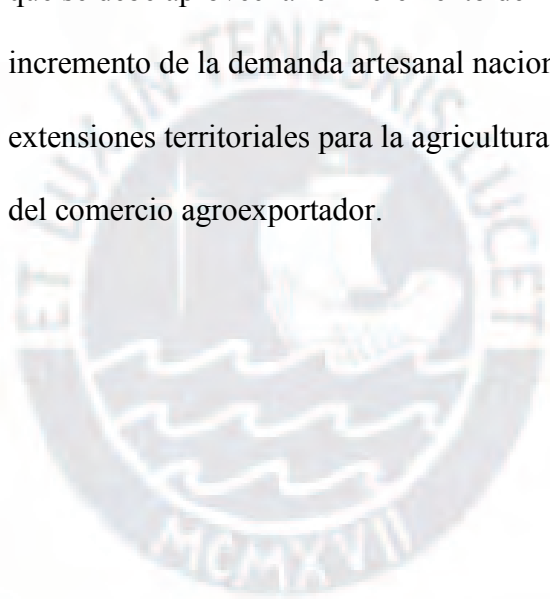
Matriz de Perfil Referencial del Distrito de Catacaos

Factores Clave de Éxito	Peso	Catacaos		Lambayeque		Cuenca	
		Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor
1 Generación de actividades artesanales en oro, plata	0.13	3	0.39	3	0.39	1	0.13
2 Cercanía geográfica al Puerto	0.12	4	0.48	1	0.12	4	0.48
3 Infraestructura de transporte para exportación	0.17	2	0.34	3	0.51	3	0.51
4 Generación de proyectos de uso eficiente del agua	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14
5 Capacidad financiera	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
6 Condiciones favorables para inversión	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
7 Atractivo Turístico	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24
8 Desarrollo de comercio formal	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40
Total	1		2.15		2.48		2.56

Nota. Valores aproximados a dos decimales. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia* por F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.151

3.7 Conclusiones

El Distrito de Catacaos lideró los sectores de turismo y artesanía. En el análisis externo se observa que el crecimiento de la demanda de productos artesanales en oro y plata significaría el desarrollo económico del Distrito; sin embargo, estas actividades han venido con tendencia decreciente debido a la falta de apoyo regional para potenciar su crecimiento. Catacaos goza de reconocimiento nacional por su gastronomía, sector poco explotado también por las autoridades locales para la atracción turística. En la matriz MEFE se aprecia que se debe aprovechar el incremento del flujo de turistas en relación a la gastronomía, el incremento de la demanda artesanal nacional y extranjera y el aprovechamiento de las extensiones territoriales para la agricultura, y la inversión privada que permita el desarrollo del comercio agroexportador.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se analiza la evaluación interna del Distrito de Catacaos, con enfoque en dos puntos: uno desde el análisis interno en el cual se desarrolla el análisis por dimensiones como administración (A), marketing y ventas (M), operaciones, logística e infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T); y el otro consolida la información en la matriz de evaluación de factores internos (MEFI). El capítulo termina con las conclusiones.

4.1 Análisis interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT permite mostrar la situación actual del Distrito de Catacaos y de los recursos con que cuenta, basados en sus áreas funcionales:

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La administración y gerencia de Catacaos está liderada por el alcalde Distrital Sr. Juan Francisco Cieza Sánchez, quien según hoja de vida registrada en el Jurado Nacional de Elecciones (JNE) cuenta con formación académica de Farmacia y Bioquímica, y estudios de maestría en Administración de Negocios. Con relación a la experiencia laboral del actual alcalde en instituciones no públicas se desempeñó como Jefe de Farmacia en Instituto Especializado “Soy Diabético” en Piura (del 2012 al 2014) y con experiencia pública de Jefe de Farmacia en el Instituto Peruano de Oftalmología Piura (periodo 2006 al 2014) y como Jefe de Farmacia en el Hospital I ESSalud Sullana (periodo 1993 al 2006).

De acuerdo con la trayectoria profesional del actual alcalde de Catacaos, se puede argumentar que no posee suficiente experiencia para liderar un plan estratégico, para ello debe convocar a profesionales con experiencia y conocimientos para desarrollarlo. Para la revisión de la administración y gerencia de Catacaos se hará en base a las etapas administrativas de Fayol (1916/1984).

Planeamiento. El planeamiento del distrito está a cargo de la gerencia municipal, que es el responsable de dirigir y conducir la gestión administrativa, financiera y económica de la entidad, así como el funcionamiento y la prestación de los servicios municipales en general con plena sujeción a las normas vigentes (MDC - Reglamento de Organización y Funciones 2012). Dentro de las principales funciones y atribuciones de la gerencia municipal, se encuentran:

- Dirigir, supervisar y controlar las acciones de los órganos de la estructura municipal. (MDC - ROF, 2012).
- Programar, organizar, dirigir, supervisar, coordinar y controlar las acciones de gestión municipal, relacionadas con la ejecución y cumplimiento de los Planes de Desarrollo Local Concertado a mediano y largo plazo, así como del Presupuesto Municipal Participativo para cada periodo anual. (MDC - ROF, 2012).
- Programar, organizar, dirigir y controlar los procesos de modernización y fortalecimiento institucional para garantizar que el desarrollo de la organización esté acorde con los objetivos estratégicos del desarrollo local. (MDC - ROF, 2012).
- Programar, organizar y dirigir los procesos de comunicación y toma de decisiones de los funcionarios que asegure una adecuada motivación y compromiso del personal con los objetivos institucionales para alcanzar de manera coordinada, eficiente y eficaz las metas propuestas en los planes de desarrollo y en los planes de acción. (MDC - ROF, 2012).
- Programar, organizar, dirigir y controlar los procesos de control y evaluación de los resultados de la gestión municipal a efectos que se rinda cuenta permanentemente a la comunidad del avance en el logro de las metas y objetivos y del desarrollo local. (MDC - ROF, 2012).

Organización. La administración y gerencia del distrito están a cargo de la Municipalidad, la cual se rige por la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 (2003), quien a su vez se rige por diferentes instrumentos de gestión que rigen la organización: ROF (Reglamento de Organización y Funciones, Ordenanza Municipal N° 016-2012-MDC), MOF (Manual de Organización y Funciones, Resolución de Alcaldía N° 196-2013-MDC), CAP (Cuadro de asignación de Personal), TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos).

La municipalidad tiene la siguiente estructura orgánica (Municipalidad Distrital de Catacaos, 2013)

- Órganos de Alta Dirección, Consejo Municipal, Alcaldía y Gerencia Municipal
- Órganos consultivos: Consejo de Coordinación Local Distrital, Junta de Delegados Vecinales, Comités de Gestión, Plataforma Distrital Civil, Comité Distrital de Seguridad Ciudadana, Consejo Participativo Local de Educación, Consejo Local de Fomento Artesanal y Comisión Ambiental Municipal. (MDC - 2013)
- Órgano de Control Institucional: Oficina de Procuraduría Pública Municipal. (MDC -2013).
- Órgano de Defensa Judicial: Oficina de Procuraduría Pública Municipal (MDC - 2013).
- Órganos de Asesoramiento: Gerencia de Asesoría Jurídica, Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (MDC -2013).
- Órganos de Apoyo: Sub Gerencia de Secretaría General, Sub Gerencia de Imagen Institucional, Gerencia de Administración, Gerencia de Rentas Presupuesto (MDC -2013).

- Órganos de Línea: Gerencia de Desarrollo Urbano Rural y Servicios Técnicos., Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Sociales, Gerencia de Desarrollo Económico y Servicios Municipales Presupuesto (MDC -2013).
- Órganos Desconcentrados: Municipalidad del Centro Poblado Villa de Pedregal Grande y Agencias Municipales Presupuesto (MDC -2013).

Dirección. La dirección de la Municipalidad Distrital de Catacaos está liderada por el alcalde, quien ejerce su labor con el apoyo de los órganos de alta dirección. El municipio está enfocado en trabajar por un Catacaos de primera, para el futuro de nuevas generaciones, donde hay una gestión dinámica acercando más la participación de los vecinos para mejorar la calidad en la atención de los servicios que se prestan a la comunidad y atender necesidades.

Control. La municipalidad cuenta con la oficina de control institucional, quien es el órgano de control de la Municipalidad del Distrito de Catacaos, que depende administrativamente, técnica y funcionalmente de la Contraloría General de la República.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El análisis de marketing y venta del Distrito de Catacaos está en función de sus principales actividades económicas y de la población entre las que destacan: servicios, la agricultura, el comercio, la artesanía y gastronomía. (MDC – 2015). A continuación, se presenta algunas características:

- Según la Dirección Regional de Agricultura (2008), Catacaos representa el 10% de la superficie agrícola de la Provincia de Piura con 3828.12 hectáreas. Tiene el 23.12% de su superficie distrital agrícola dedicada a la siembra de algodón, arroz, maíz duro; insumo destinado a la preparación de la chicha de jora y otros cultivos en menor escala como mango, limón, arveja.
- Catacaos es reconocida como la capital artesanal por el Estado en 1989, y sus

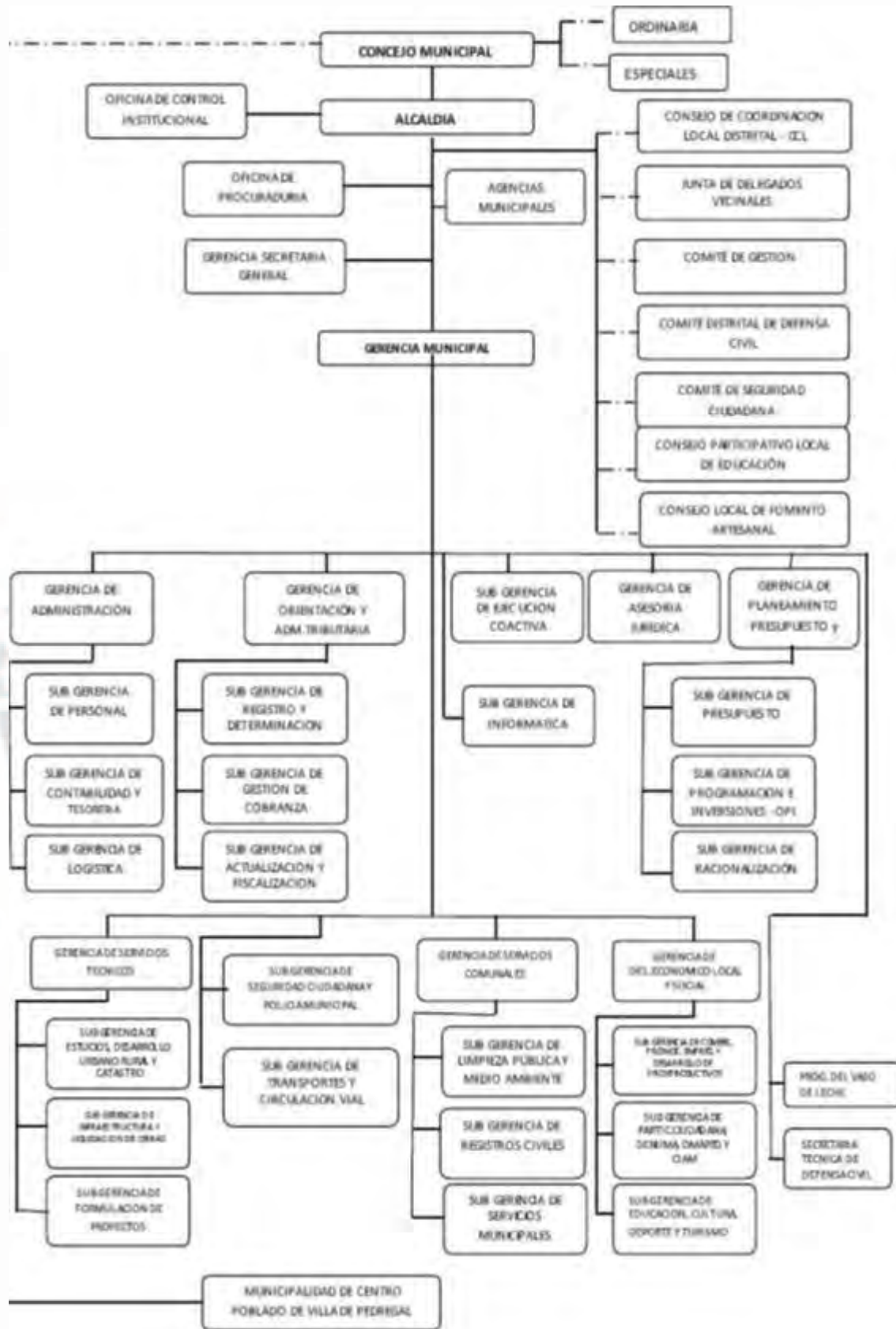


Figura 18. Organigrama de la municipalidad distrital de Catacaos. Tomado del “Plan Estratégico Institucional 2011- 2014, por Municipalidad Distrital de Catacaos, 2011

pobladores mantienen viva la tradición de elaborar con sus propias manos, cántaros y vasijas de barro. Destacan también en la joyería por sus trabajos en filigrana de oro y plata, que se exhiben en la calle Comercio, mención aparte merecen los sombreros hechos con paja toquilla, los cuales son muy apreciados por los conocedores; famosos por su calidad, finura y delicadeza; por su artesanía en madera dura (hualtaco), de admiración por perfección y diseño. El distrito de Catacaos recibió la tarde del domingo 19 de setiembre del 2016 a los ilustres visitantes que llegaron de las 21 economías miembros al APEC Perú 2016, cumbre que desarrolló sus sesiones descentralizadas en Piura. Los representantes de diversas economías a nivel mundial fueron recibidos por el alcalde, Juan Cieza, quien mostró la cultura del pueblo cataquense, sus emblemáticos monumentos, su afamada artesanía y la alta calidad de su orfebrería, que han logrado insertar con calidad y éxito al mercado mundial.

- Con relación a la gastronomía Catacaos es conocida por sus comidas y picanterías (restaurantes locales) que son puntos obligados de los lugareños y de todo visitante. Catacaos es también tierra de las chicherías, en cuyas puertas se levantan las banderas blancas que anuncian la chicha fresca de maíz espumante y generoso.
- El turismo es una actividad no explotada en todo su potencial; existen atractivos que necesitan ser potenciados para atraer a un mayor número de turistas. Está la ciudadela de Narihualá, considerada la capital de la nación Tallán, al ser un monumento histórico de barro en forma de pirámide. El centro poblado de Simbilá es otro atractivo para los turistas por la actividad artística de los ceramistas en sus labores diarias de convertir la plástica arcilla en preciosas tinajas, ollas, etc.; brindando a este lugar un ambiente de belleza y color siendo admirados por los visitantes.

- Con el objetivo de promover el consumo de algarroba y sus derivados, como un producto propio de nuestra zona, el municipio local realiza a través de la Oficina de Turismo el “Festival de la Algarrobina”, donde los productores de la vaina del algarrobo son los protagonistas, ya que muestran las diferentes presentaciones y utilidades que ofrece el producto.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El acceso a la ciudad de Catacaos es bastante fácil; con un recorrido de aproximadamente 15 minutos desde Piura. Una de las características del distrito es la inadecuada interconexión vial con y entre sus caseríos o centros poblados, pues aparte de la carretera Piura - Sechura y la variante hasta el distrito de Cura Mori, no se cuenta con vías que favorezcan la integración distrital, más aún en los periodos lluviosos en que las vías carrozables se tornan intransitables, de esta manera quedan muchos caseríos aislados de la capital distrital. La ciudad de Catacaos se interconecta mediante vías vecinales y parte de la carretera Piura -Sechura con sus centros poblados, lo que genera una mediana articulación e integración sociocultural y económica con ellos.

La comunicación vial con el caserío rural San Pablo se realiza a través de la Carretera Panamericana (Tramo Piura – Chiclayo), también se puede llegar al utilizar el camino carrozable que parte desde el AA. HH San Juan. La distancia media de Catacaos a ese caserío es de 10 km. Al sur - este de la capital distrital se ubican los centros poblaos de Pedregal, La Campiña y Narihualá, considerados centros poblados urbanos. Para llegar a Pedregal y la Campiña se emplea las carreteras Piura- Sechura y Catacaos - Cura Mori, en aproximadamente tres kilómetros y dos kilómetros más de camino carrozable. Para llegar a Narihualá se recorre desde la ciudad capital 3.5 km. incluido un kilómetro de camino carrozable (Plan Concertado de Desarrollo del Distrito de Catacaos 2015).

En el año 2016 se inauguró el primer sistema de vía de evitamiento e intercambio vial

en la región Piura, que permite una mayor fluidez del tránsito en la zona urbana beneficiando a aproximadamente a 450 mil habitantes de los distritos de Piura, Catacaos y Castilla. La ejecución de la obra ya forma parte del anillo vial Piura, con el que se busca mejorar el flujo vehicular en la ciudad.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En abril del 2015, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) publicó el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2016-2018, el cual analiza y evalúa las medidas de política económica y muestra las principales proyecciones de los indicadores económicos relevantes para determinar los principales ingresos y egresos de los gobiernos regionales y locales para el año 2015 y el periodo 2016-2018. Así, para el año 2015 se estimó un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) entre 3.5% y 4.5%, una inflación de 2.7% y un escenario internacional con menores precios de las materias primas (cobre, petróleo, etc.), mientras que para el periodo 2016-2018 se proyectó que el crecimiento del PBI sería de 5.5% y la inflación entre 2.0% y 2.5%. Asimismo, el MMM (2016-2018) ha publicado los límites de la regla fiscal de gasto no financiero para los gobiernos regionales y locales del año 2015 y 2016, de acuerdo con la Ley 30281, Ley de Presupuesto del Sector Público - 2015. Teniendo en cuenta este marco de referencia macroeconómico, la Municipalidad Distrital de Catacaos ha elaborado el Informe Multianual de Gestión Fiscal (IMGF) 2016-2018 en el cual se estima que:

- El resultado económico será de S/ 0,0 miles en el año 2015. Del mismo modo, se proyecta que las necesidades de financiamiento pasen de S/.0,0 miles en el año 2016 a S/ 0,0 miles en el 2018.
- Los ingresos totales pasarán de S/. 22 041,5 miles al cierre del año 2015 a S/. 21 437,1 miles al cierre del 2018. Para el año 2015 los ingresos corrientes alcanzarán los S/ 22 041,5 miles mientras que los ingresos de capital S/ 0,0 miles.

- El gasto no financiero total pasará, de S/ 22 041,5 miles al cierre del año 2015 a S/ 21 437,1 miles al cierre del año 2018. Para el año 2015 el gasto corriente no financiero alcanzaría los S/ 12 803,5 miles, mientras que el gasto de capital alcanzaría los S/ 9 237,9 miles. En cuanto al cumplimiento de Reglas Fiscales y sus respectivas metas de convergencia, al cierre del año 2015 el pliego estima un valor de 0.0% para el ratio entre el Saldo de Deuda Total y el Promedio de los Ingresos Corrientes, mientras que el valor límite de la meta de convergencia al cumplimiento de regla fiscal es 100.0%; asimismo, estima un valor de S/ 21 113,8 miles para la regla de gasto no financiero mientras que el valor límite de la meta de convergencia al cumplimiento de esta regla es S/ 22 497,0 miles. Del mismo modo, para el periodo 2016- 2018 se han proyectado los siguientes resultados que se observan en la Tabla 31.

4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)

En educación se ha destinado un terreno de 30,000 metros cuadrados para la construcción de la nueva sede del Colegio de Alto Rendimiento de Piura (COAR) con sede en Catacaos que proyecta Alberta a 300 destacados alumnos de la región Piura que estará listo para el año 2018 con una inversión de aproximadamente 68 millones de soles.

La principal actividad económica generadora de ingresos en Catacaos es la agricultura, otro sector se dedica a la actividad ganadera, a la crianza y comercialización de ganado menor (caprino, porcino y reses de engorde). Asimismo, existe un alto porcentaje de familias que realizan actividades artesanales como fuente principal o secundaria de ingresos.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En la actualidad el distrito de Catacaos cuenta con telefonía fija y móvil operada por Movistar, Claro, Entel y Bitel. En lo referente a servicio de internet también se cuenta masificado.

Tabla 31

Reglas Fiscales, Metas de Convergencia y Ejecución al Cierre Establecidas en el Informe Multianual de Gestión Fiscal 2016- 2018

	Estimación		Proyección	
	2015	2016	2017	2018
Regla de saldo de deuda (%)	100.0	100.0	100.0	100.0
Meta de Convergencia	100.0	100.0	100.0	100.0
Ejecución al cierre	0.0	0.0	0.0	0.0
Regla del gasto no financiero (miles S/.)	22,497.0	25,639.3	26,760.7	26,626.8
Metas de convergencia	22,497.0	25,639.3	26,760.7	26,626.8
Ejecución al cierre	21,113.8	19,989.3	20,117.8	20,252.6

Nota. Tomado de *Presupuestos Municipales* por Municipalidad Distrital de Catacaos, 2017. (<http://municatacaos.gob.pe/inicio.php>)

4.1.7 Tecnología investigación y desarrollo (T)

Con la finalidad de dotar con infraestructura necesaria y adecuada para el desarrollo de actividades artesanales, en el año 2014 se inauguró el local de Centro de Innovación Tecnológica CITE Joyería de Catacaos que beneficia a más de 5 mil artesanos de joyería en filigrana de plata y de paja toquilla el cual cuenta con modernos ambientes e instrumentos para el mejoramiento de la calidad e innovación de los productos. Con ocasión de la APEC 2016, Edmundo Pacherez, director ejecutivo del CITE Joyería, indicó que por ahora la oferta exportable de Catacaos se relaciona con Canadá, Francia y EE. UU, principalmente en productos de paja toquilla y artesanías de plata que además siguen presentando al resto del mundo ya que por su calidad han sido bien recibidos en la demanda extranjera.

Catacaos también cuenta con una Asociación de Artesanos Catacaos que agrupa a más de 45 artesanos, con una directiva en la cual su actual presidente viene trabajando un plan que contempla la realización de gestión para el mejoramiento de las instalaciones de la asociación, sorteo de una máquina laminadora entre los socios cada tres meses, suscripción de convenios con entidades educativas, creación de una página web y modificación de estatutos. Asimismo, en coordinación con el Gobierno Regional de Piura vienen trabajando y

promocionando Catacaos porque se requiere que los visitantes lleguen a adquirir sus productos hechos a base de plata, oro, algarrobo, zapote y paja.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Interno (MEFI)

A continuación, se muestra la Matriz Evaluación de Factores Internos. Para realizar el análisis se ha determinado siete fortalezas principales y diez debilidades principales, también llamados Factores Determinantes de Éxito, en los cuales se puede observar que a pesar que las fuerzas internas del distrito son favorables en el distrito con un peso ponderado total de 1.64 mayor al ponderado de las debilidades, que se encuentran en 0.67; el valor total se encuentra en 2.31, lo que demuestra que está por debajo al promedio (2.5), lo que significa que el distrito es débil en el factor interno en su conjunto y debe aplicar estrategias que le permitan mejorar la administración de sus recursos, para obtener mayor competitividad en la región.

4.3 Conclusiones

El Distrito de Catacaos debe priorizar un enfoque estratégico en la artesanía, propiciando la asociatividad de los artesanos y potenciando el desarrollo del Cite Joyería, impulsando su rol capacitador y técnico. Asimismo, se debe fomentar un plan de acción que conlleve al crecimiento del sector turístico, de forma que se haga una industria más integrada y competitiva con los sectores gastronómicos, hoteleros y artesanales.

Con relación al sector agrícola se cuenta con superficie cultivable que no es aprovechada por falta de tecnificación de siembra, riego y cosecha. Para ello se debe accionar en mejorar políticas, programas, estrategia para la producción de cultivos rentables que generen empleo. En la actualidad la producción es con fines locales y sin existencia de oferta exportable.

El sector educación público se encuentra carente de infraestructura adecuada y bajo nivel educativo con la construcción de un colegio de alto rendimiento que permitirá albergar

Tabla 32

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) del Distrito de Catacaos

Fortalezas		Peso	Valor	Ponderación
F1	Experiencia en la producción artesanal	0.08	4	0.32
F2	Infraestructura para la innovación de artesanía Cite Joyería	0.08	4	0.32
F3	Organización de los artesanos a través de la asociación	0.07	4	0.28
F4	Atractivos turísticos (museo, pueblos, artesanos, iglesias)	0.04	3	0.12
F5	Reconocida gastronomía (restaurantes, picanterías)	0.06	4	0.24
F6	Ubicación geográfica privilegiada al contar con 04 ejes de integración (hacia Ecuador, Lima, Brasil y Paita)	0.04	3	0.12
F7	Proyecto de construcción de un COAR (Colegio de Alto Rendimiento)	0.06	4	0.24
Subtotal		0.43		1.64
Debilidades		Peso	Valor	Ponderación
D1	Deficiente infraestructura y servicios turísticos	0.04	2	0.08
D2	Problemas en la seguridad ciudadana	0.07	1	0.07
D3	Falta de infraestructura educativa pública	0.06	1	0.06
D4	Alta y permanente vulnerabilidad frente a un Fenómeno El Niño	0.08	1	0.08
D5	Falta de infraestructura en el servicio de salud	0.06	2	0.12
D6	Falta de infraestructura en el servicio de agua	0.05	1	0.05
D7	Falta de infraestructura vial interna en el Distrito	0.05	1	0.05
D8	Falta de tecnología en la industrialización del algarrobo	0.03	1	0.03
D9	Carencia de profesionales competitivos en el Distrito	0.07	1	0.07
D10	Carencia de centros de formación técnica, universitaria públicas y privadas	0.06	1	0.06
Subtotal		0.57		0.67
Total		1		2.31

Nota. La asignación del valor asignado a cada factor determinante de éxito se ha realizado en base a la escala siguiente: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza mayor. Valores aproximados a dos decimales. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia* por F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.151

a los mejores estudiantes de la región Piura. Se abre una oportunidad en la población estudiantil de Catacaos a seguir estudios en dicha institución educativa para luego acceder a becas universitarias y aumentar o incrementar la cantidad y el nivel de calidad de los profesionales en el distrito.

Se requiere ciertas condiciones como: vías asfaltadas, obras de saneamiento (agua y desagüe), seguridad ciudadana, infraestructura hotelera y turística de tal manera que el turista

perciba que es un distrito atractivo por conocer, visitar y pernoctar en Catacaos, desarrollado un turismo vivencial.

Al no contar con planes de prevención en eventos como Fenómeno El Niño, convierten a Catacaos en zona altamente vulnerada, tal como se evidenció este año 2017, pues se causaron pérdidas en la población y en diversas actividades productivas. Se indica que se necesitaría unos S/ 600 millones para su reconstrucción, básicamente en servicios básicos, rehabilitación de pistas y recuperación de cultivos, entre otros.



Capítulo V: Intereses del Distrito de Catacaos y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses del Distrito de Catacaos

Los intereses organizacionales son los aspectos que al distrito de Catacaos le interesa conseguir de forma urgente y prioritaria. Se han identificado los siguientes intereses:

1. Mejorar la calidad de los servicios públicos de educación, salud y alcantarillado.
2. Mejorar la infraestructura productiva relacionada a los sectores agrícola, agroindustrial, artesanal y turístico.
3. Prevención y gestión de riesgo frente al Fenómeno El Niño.
4. Desarrollo territorial urbano con integración geográfica través de todo el distrito.

5.2. Potencial del Distrito de Catacaos

Demográfico. Según cifras oficiales del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el censo del año 1993, la población del distrito de Catacaos alcanzó los 54,117 habitantes. Para el censo del año 2005 la población llegó a totalizar 64,822 pobladores; las últimas cifras oficiales datan del último censo del año 2007, año en el cual la población del distrito fue de 66,308 habitantes; de ellos 32,677 hombres y 33,631 mujeres. Según proyecciones de la misma institución, para el 30 de junio del año 2011, el Distrito de Catacaos, llegó a alcanzar 70,570 pobladores. Para el 2015 hubo 72,779 habitantes. Para el presente año las cifras oficiales de proyecciones indican que el distrito de Catacaos mantiene actualmente una población de 74,002 pobladores.

La Municipalidad Provincial de Piura (2012), en base a la tasa de intercensal de crecimiento de los años 1993 y 2007 ha proyectado que para el año 2020 Catacaos alcanzará una población de 80,468 habitantes, para el año 2025 llegará a una población de 86,687 y para el año 2030 registrará una población de 93,387 habitantes.

De acuerdo con el último Censo Nacional realizado por el INEI en el año 2007, se indicó que la Población Económicamente Activa (PEA) era de 22,829 habitantes. Esto

representaba el 34.43% de la población; de ellos 21,106 pobladores representaron la PEA ocupada, 14,442 hombres y 6,664 mujeres. Según la actividad económica; la PEA ocupada estaba constituida principalmente por el sector “agrícola, ganadero, caza y silvicultura” con el 24% de su PEA; es decir, 5,061 pobladores; seguido del sector “comercio” con el 17%, representada por 3,587 habitantes. Resalta también el sector “industrias manufactureras” con el 13.5%; este aporta 2,857 pobladores. Aquellos tres sectores representan el 54.5% del total de PEA del distrito de Catacaos, según lo indica la Tabla 33. La Figura 21 muestra la PEA ocupada según la actividad económica para el distrito de Catacaos.

Tabla 33

PEA Ocupada Según Actividad Económica Provincia de Piura y Distrito de Catacaos

PEA ocupada según actividad económica	Provincia Piura		Distrito Catacaos	
	Cifras Absolutas	%	Cifras Absolutas	%
Agric., ganadería, caza y silvicultura	50,241	22.4	5,061	24.0
Pesca	1,486	0.7	140	0.7
Explotación de minas y canteras	738	0.3	23	0.1
Industrias manufactureras	15,892	7.1	2,857	13.5
Suministro de electricidad, gas y agua	871	0.4	80	0.4
Construcción	12,292	5.5	1,701	8.1
Comercio	41,374	18.4	3,587	17.0
Venta, mant.y rep. veh.autom.y motoc	4,437	2.0	337	1.6
Hoteles y restaurantes	10,429	4.6	1,085	5.1
Trans., almac. y comunicaciones	21,682	9.7	1,909	9.0
Intermediación financiera	1,808	0.8	45	0.2
Activid.inmobil., empres. y alquileres	13,623	6.1	806	3.8
Admin.púb. y defensa; p. segur.soc.afil	8,074	3.6	746	3.5
Enseñanza	15,080	6.7	790	3.7
Servicios sociales y de salud	5,147	2.3	315	1.5
Otras activ. serv.comun.soc y personales	7,056	3.1	556	2.6
Hogares privados con servicio doméstico	7,719	3.4	648	3.1
Organiz. y órganos extraterritoriales	2	0.0		
Actividad económica no especificada	6,376	2.8	420	2.0
Total	224,327		21,106	

Nota. Tomado de Sistema de consulta de principales indicadores demográficos, sociales y económicos. Censos Nacionales 2007, por INEI (<http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IDSE/>).

Del total de mujeres censadas en las cifras oficiales del año 2007, se obtuvo que el número de mujeres en edad fértil (15 a 49 años) era de 17,529 lo cual representaba el 52.1% del total de mujeres; asimismo, el total de madres (12 y más años) alcanzaban las 15,591

mujeres; es decir, el 62.3% del total. Las madres solteras (12 y más años) eran apenas 475 mujeres, lo que representa el 3% de población femenina. Por otro lado, las madres adolescentes (12 a 19 años) llegaron a la cifra de 335, lo que representa el 5.7% del total de mujeres en el distrito. Por su parte el promedio de hijos por mujer llegó a ser de 2 en el área urbana y 2.3 en el área rural, lo que representa un promedio de 2 hijos por mujer en el distrito de Catacaos.

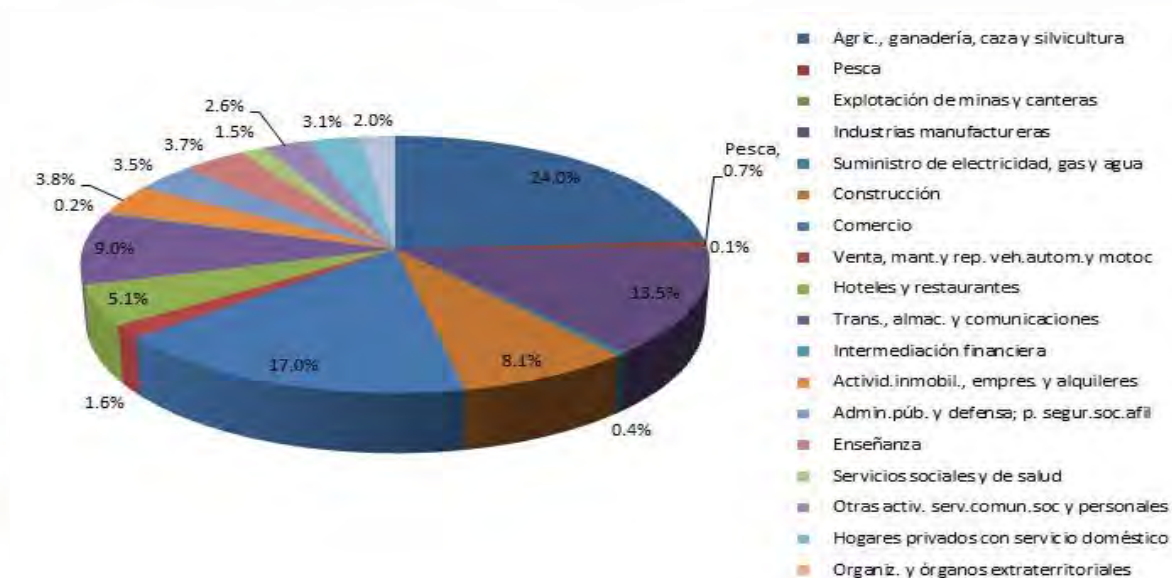


Figura 19. PEA ocupada por actividad económica distrito de Catacaos. Adaptado de Sistema de Información Distrital, Principales Indicadores por Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2016.

Geográfico. Según menciona el Plan Local de Seguridad Catacaos 2017 (Municipalidad Distrital de Catacaos, 2017), el distrito de Catacaos se encuentra ubicado en el sector sur oeste de la Provincia de Piura; es uno de los diez distritos que lo conforman. Además, lo separa de la ciudad capital de la provincia (distrito de Piura) una distancia media de 12 km. De acuerdo al Plan Concertado de Desarrollo del Distrito de Catacaos al 2015 (Municipalidad Distrital de Catacaos, 2003), el distrito de Catacaos cuenta con una superficie de 2,565.78 Km², lo que lo convierte en el distrito de mayor extensión en la provincia y departamento de Piura; sin embargo, de ello, la ciudad de Catacaos – Cercado tiene un área de tan solo 491 Ha.

El área de residencia poblacionalmente se encuentra distribuida en área urbana con el 96.9% de habitantes y el área rural con el 3.1% de pobladores, de manera que se ubica en los centros poblados y caseríos de Simbilá, Monte Sullón, Monte Castillo, San Jacinto, La Legua, La Rinconada, Narihualá, Pedregal Chico, Pedregal Grande, San Pablo, Buenos Aires de Cumbibirá, La Campiña, Mocará, San Pablo, El Gredal, Viduque, Palo Parado, La Piedra, Paredones, Nuevo Pedregal, El Patio, Mancomun Morante, Vega de Mera, Nuevo Porvenir, María Vega de la Redonda, Vega del Caballo, El Cenizo y El Morante (Municipalidad Distrital de Catacaos, 2008).

Según el Plan Estratégico Institucional de Catacaos 2011 – 2014 (Municipalidad Distrital de Catacaos, 2011), en el distrito de Catacaos, la temperatura varía entre 16 °C como mínimo y 33 °C como máximo. El clima más frío se presenta en el período de invierno entre los meses de junio a octubre, mientras que el clima más cálido se siente en el verano, entre los meses de noviembre a mayo, donde puede alcanzar valores de hasta 37 °C durante los meses de enero a marzo. La humedad relativa en la ciudad de Catacaos es de 66% como promedio anual, aumenta en meses fríos y disminuyendo en los meses verano.

El aspecto físico del distrito comprende una porción de llanura aluvial la cual se encuentra apta para la agricultura, y que es regada por el río Piura; sin embargo, también presenta una topografía suave y plana, con pequeñas depresiones. De acuerdo con la clasificación por zonas ecológicas, en el territorio de Catacaos predomina el bosque seco, subtropical, cuya vegetación natural es de tipo arbórea y arbustiva, características que le confieren alto potencial agrícola en la zona (Municipalidad Distrital de Catacaos, 2012).

Por su ubicación geográfica, el Distrito de Catacaos, al igual que las zonas costeras de las regiones del norte del país, son zonas altamente vulnerables al impacto negativo de los eventos cíclicos como sismos, inundaciones y sequías, el principal evento es el Fenómeno del Niño (FEN), en la medida que no exista una política de Estado efectiva de mitigación de

riesgos de desastres. Estos impactos continuarán, de existir, el FEN; por ejemplo, se convertiría en un suceso positivo en beneficio de la población.

Catacaos forma parte del territorio sur occidental de Piura y de la parte baja del valle, razón por la cual el relieve del suelo es plano; presenta zonas con ciertas ondulaciones, lo cual hace difícil la evacuación natural del agua, en época de lluvias; originando problemas de encharcamiento en zonas urbanas por debajo del tirante que representa el río Piura durante las épocas de máximas descargas, pues el cauce de este río constituye el dren hacia donde fluye el agua freática del territorio distrital (Municipalidad Distrital de Catacaos, 2012).

Como lo muestra la Figura 20, el FEN es un fenómeno meteorológico que ocurre en el Pacífico Sur, cuyo origen se relaciona con el nivel de superficie oceánica y sus anomalías térmicas, el anticiclón y los vientos alisios se debilitan, lo que ocasiona que el mar peruano de corrientes frías se detenga ante el ingreso de aguas cálidas; esto produce el calentamiento del mar desencadenando intensas lluvias.



Figura 20. Definición, características, causas, ventajas y desventajas del Fenómeno El Niño. Tomado de “Plan de Desarrollo Urbano de los distritos de; Piura, Veintiséis de Octubre, Castilla y Catacaos al 2032,” por Municipalidad Provincial de Piura, 2012.

Los registros históricos que corresponden al FEN, son desastrosos, destacando por su intensidad los eventos de los años 1701, 1715, 1728, 1749, 1761, 1791, 1828, 1845, 1871, 1891, 1925, 1940-41, 1957-58, 1972, 1982-83, 1997-98, 2001 y el ocurrido recientemente este año 2017. Al FEN se le asocia con lluvias de gran intensidad y destrucción de bienes privados e infraestructura pública que crean, además, desabastecimiento de alimentos. Sus efectos destructivos afectan la vida social, económica, política, etc. (Municipalidad Provincial de Piura, 2013).

El FEN del presente año, trajo como consecuencia para el distrito de Catacaos, entre otros hechos, que 10 centros poblados se inundaran a raíz del desborde más importante del río Piura el 27 de marzo, especialmente en los sectores de Viduque, Narihualá y Tres Marías, así como a Pedregal Chico, Pedregal Grande, Nuevo Pedregal y El Molino; producto de ese desborde más de 20,000 piuranos se han quedado sin vivienda. El inicio del año escolar, previsto para el 13 de marzo se postergó a nivel regional; las lluvias afectaron a 140 colegios, el 80% de las carreteras fueron dañadas, además de pistas destruidas en las ciudades. La carretera Panamericana que une Piura, Chiclayo y Lima permaneció bloqueada por horas e incluso días. El Ministerio de Salud reportó 2071 casos de dengue confirmados en la región, 32 de chikungunya y seis casos probables de zika, la población no contaba con acceso al servicio de agua potable, luz e internet en algunos casos. Luego del desborde del río Piura, los negocios en Catacaos fueron cerrados, sus propietarios perdieron capital como enseres e insumos; asimismo, no operaron los centros de salud de Monte Sullón, Pedregal y Narihualá, al perder varios equipos. Cifras preliminares determinaron que a nivel nacional el FEN ocasionó un perjuicio económico que superó los 3,100 millones de dólares (Mongabay, 2017).

Antes del principal desborde del Río Piura, el Ministerio de Agricultura y Riego (2017), ya reportaba que unas 1,200 ha. de cultivo habían sido afectadas en la Región Piura

(alrededor del 0.5% del total existentes en tierras piuranas), identificando la necesidad de llevar a cabo la rehabilitación de infraestructura agrícola dañada por un monto de 20.8 millones de soles; las fichas técnicas involucran la atención de las zonas afectadas en los valles del Alto Piura, Chira, San Lorenzo, Medio y Bajo Piura (distritos de Cura Mori, Catacaos, Bernal, La Unión y El Tallán). El impacto fue detectado en zonas de cultivo, equipos de irrigación, canales de regadío, trochas de salida de productos del campo, vías de acceso, etc.

Pero no todos son efectos negativos, existen efectos positivos que, con una política de mitigación de riesgos de desastres, podrían aprovecharse aún más. El diario La República (2017), menciona que las fuertes lluvias provocaron que los distintos reservorios en el país alcancen en promedio el 70% de su capacidad, de forma que alejen la amenaza de sequía. La vegetación también se vio favorecida; son 4,130 hectáreas las que han podido ser reforestadas de manera inducida tanto en la costa norte como en la costa sur. Las especies empleadas han sido en su mayoría, algarrobo y tara, por su adaptabilidad a los climas secos. Solo en la provincia de Piura se logró reforestar 2,000 hectáreas entre los distritos de La Arena, Tambogrande, Castilla, Catacaos, La Unión, Cura Mori y El Tallán. A este número de hectáreas se debe sumar la reforestación de forma natural; es decir, con semillas que son esparcidas cuando el ganado caprino se alimenta en los campos. Aún se está estimando el área reforestada naturalmente.

A nivel geoestratégico, el distrito de Catacaos se encuentra en una posición privilegiada, observándose cuatro ejes de relación territorial (Municipalidad Provincial de Piura, 2013):

- El eje Sur – Norte, existe una relación muy alta con la Provincia de Sullana, por su función de acopio, redistribución y comercialización de productos agrícolas y agroindustriales que llegan hasta Macará (Ecuador); con la Provincia de Talara por

la explotación, industrialización y exportación de petróleo a través de su puerto; con Tumbes y el Ecuador, por ahora, la relación es media, basada en el comercio y turismo.

- El eje Oeste – Este, a nivel regional existe una relación media con la provincia serrana de Huancabamba, por lo accidentado de su comunicación físico – espacial y la deficiente infraestructura vial; sin embargo, el distrito de Catacaos, al formar parte de la Región Piura, se encuentra integrada al Eje de Integración y Desarrollo de IIRSA a través de la carretera Interoceánica IIRSA Norte, lo que permite interconectar su mercado con los demás mercados Regionales de los Países Amazónicos. Esto incide sobre su economía urbana y permite efectuar transacciones con el mayor mercado de consumo de Latinoamérica como es Brasil. Tiene, además, para el caso de Catacaos, la oportunidad de impulsar la producción agrícola, agroindustrial, forestal y turístico (ver Figura 21).
- El eje Norte – Sur, a nivel regional existe una relación con la Provincia de Sechura, por la explotación de los yacimientos de fosfatos, petrolíferos y acuíferos; asimismo, una relación alta con los centros urbanos del bajo Piura que tienen actividades económicas similares de servicios, comercio y producción agrícola. A nivel nacional tiene como eje principal de articulación el Eje Costero, a través de la carretera Panamericana Norte con las ciudades de Chiclayo y Trujillo, un mayor dinamismo de Chiclayo debido a su relación con la selva. En Chiclayo se realizan los procesos de básica transformación del café y arroz provenientes del corredor Jaén – Bagua para reenviarse a Lima.
- El eje Este – Oeste, existe una relación alta con Paita, por su función de puerto importador y exportador de máquinas, artefactos, pescado y agroindustria. Esta es, quizá, la más importante relación a nivel regional y macro-regional por su actual

conexión internacional Oceánica y Bioceánica.

La Figura 22, muestra las relaciones internacionales del distrito de Catacaos como parte de la conformación del área metropolitana de la ciudad de Piura.

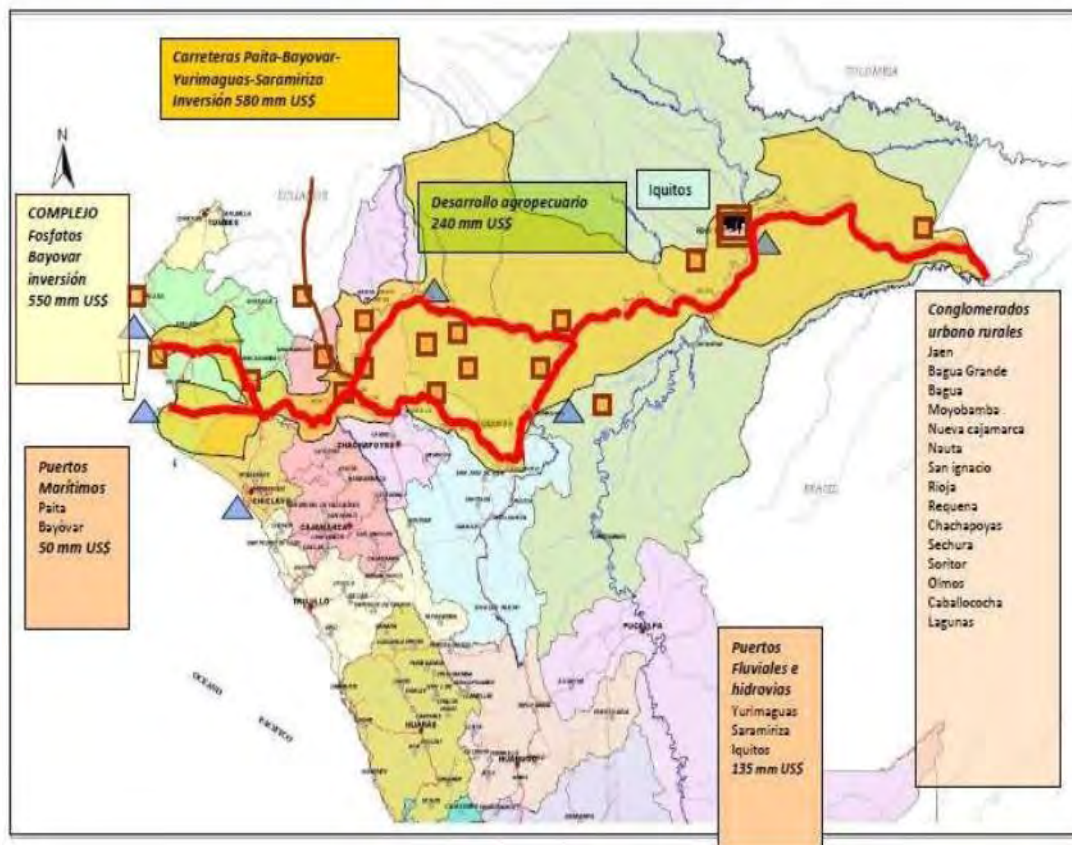


Figura 21. Ejes de relación territorial del distrito de Catacaos. Tomado del “Plan de Desarrollo Urbano de los distritos de; Piura, Veintiséis de Octubre, Castilla y Catacaos al 2032,” por Municipalidad Provincial de Piura, 2013.

Economía. Según menciona la Municipalidad Provincial de Piura (2012), el distrito de Catacaos cuenta con diversos recursos sobre los cuales, en parte, basa su economía. Posee recursos turísticos y naturales como la Zona Monumental (recurso histórico- arquitectónico); Centro Arqueológico Narihualá (recursos turísticos – arqueológico); artesanía de Simbilá y Centros Poblados; comidas tradicionales en Catacaos y La Legua (recurso turístico – gastronómico); folklore, fiestas cívicas y religiosas (recursos turísticos – culturales); espacios públicos como la Plaza de Armas; monumentos históricos como Iglesia del Carmen e Iglesia San Pedro.

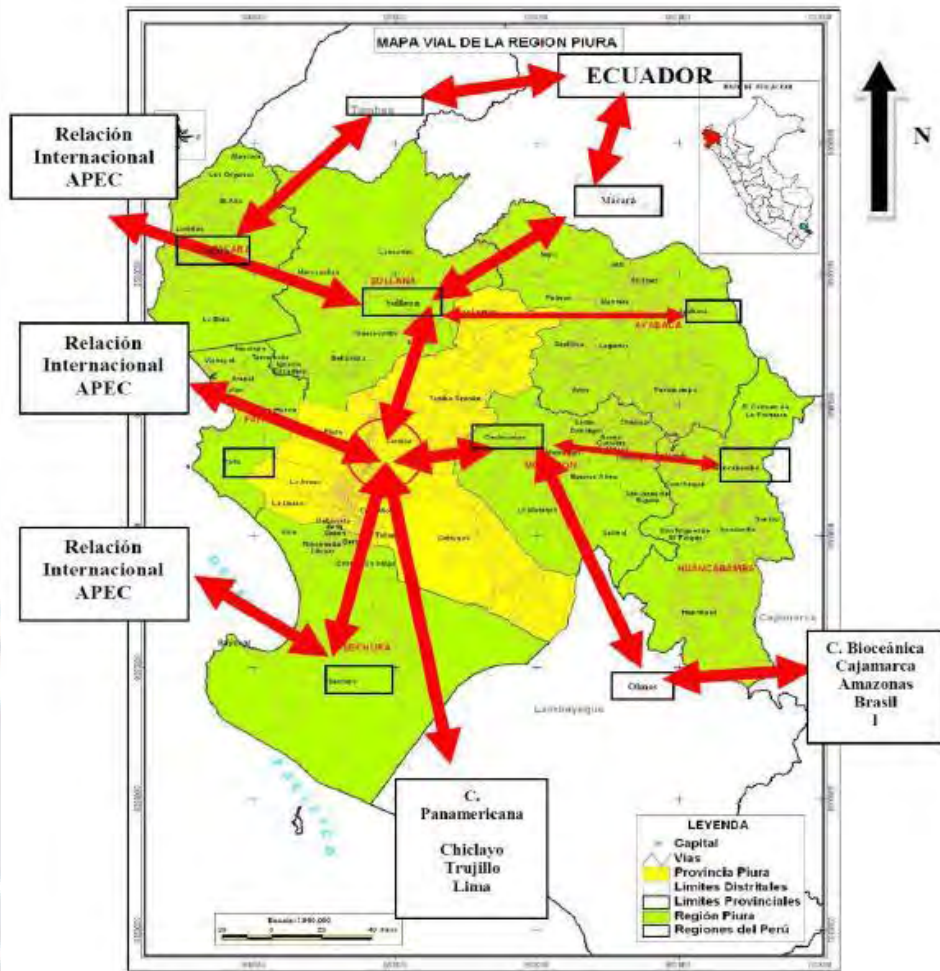


Figura 22. Ejes de relación territorial del distrito de Catacaos.
Tomado del *Plan de Desarrollo Urbano de los distritos de; Piura, Veintiséis de Octubre, Castilla y Catacaos al 2032*, por Municipalidad Provincial de Piura, 2013.

Para el desarrollo de su principal actividad económica como lo es la agricultura, cuenta con recursos hídricos provenientes del Río Piura.

En cuanto a los recursos naturales, Catacaos está dotado de grandes extensiones de terrenos eriazos donde crece abundante pasto natural que le permite el desarrollo de la ganadería en temporadas de lluvias. La flora existente en el distrito de Catacaos está constituida por especies características de bosques tropicales ralos, el algarrobo es el ejemplar típico de la flora cataquense. También tenemos el tamarindo, el sauce, el hualtaco, el zapote, fibras vegetales como el carrizo, frijol de palo, calabaza, la caña brava, el “pájaro bobo”; también es importante mencionar la variedad de flora existente en los cauces del río y drenes como la totora y grama común. En cuanto a fauna destacan especies silvestre de mamíferos,

aves y reptiles como el zorro, la ardilla huanchaco, aves como la garza, zoña, chiroca, chilalo, etc.; y reptiles como la iguana, pacaso, la lagartija, el macanche, etc. (Municipalidad Provincial de Piura, 2012).

Considerando los recursos con los que cuenta el distrito, a continuación, se desarrolla el aspecto socioeconómico de Catacaos:

- Sector Agrícola, la actividad agrícola constituye la principal ocupación de la población económicamente activa albergando el 24% de su PEA ocupada, donde el arroz ha pasado a ser el principal cultivo. La parcelación de las Cooperativas Agrarias de Producción trajo consigo la microfundización de la tierra, esto llevó a los productores a desarrollar agricultura mono cultivadora, no rentable, ni sostenible, obsoleta y desorganizada (Municipalidad Distrital de Catacaos, 2003). De acuerdo con el IV Censo Nacional Agropecuario, Catacaos, en el año 2012, tenía cerca de 32,391 hectáreas como área para la agricultura bajo riego, divididas en 4,141 unidades agropecuarias. Los cultivos principales que produce Catacaos son algodón, arroz, maíz y menestras. El área algodonera ha experimentado variaciones significativas en los últimos años, pues de las 1,123 hectáreas sembradas en 1994 (INEI, 1994), en el año 2012 solo se sembraron 112 hectáreas (INEI, 2012). El cultivo del arroz muestra un comportamiento ascendente en su área sembrada pues de 2,021 hectáreas sembradas en 1994 (INEI, 1994), pasó a 5,050 hectáreas en 2012 (INEI, 2012). Por su parte el área sembrada del maíz amarillo duro se incrementó de 434 hectáreas en 1994 (INEI, 1994) a 3,584 hectáreas el 2012 (INEI, 2012); al igual que la de maíz amiláceo pues de 1,561 hectáreas sembradas de este cereal en 1994 pasaron a 2,983 hectáreas en el 2012; finalmente en 1994 se sembraron 170 hectáreas de frijol castilla, chileno y de palo y en el 2012, esta cifra superó las expectativas con 1,997 hectáreas.

- Sector Pecuario, la actividad pecuaria que se desarrolla en el distrito de Catacaos es realizada como complemento a la actividad agrícola, y está orientada hacia la producción de carne; la cantidad de ganaderos que se dedican a la producción de leche es muy reducida. Basados en cifras del INEI de los censos nacionales agropecuarios de 1994 y 2012, se cuenta con la siguiente composición pecuaria para el distrito de Catacaos; en 1994 se censaron 10, 087 pollos de engorde; esto representó un crecimiento exponencial a 174,819 para el censo del 2012. Por su parte en 1994 se registraron 3,565 cabezas de porcinos, mientras que en el 2012 esta cifra creció a 4,817 cabezas. En cuanto al ganado ovino en el año 1994 se contabilizó 3,234 cabezas, y en el año 2012 se contó con 16,923 unidades; asimismo, en el año 1994 se censaron 2,878 de ganado vacuno y para el año 2012 esta cifra se incrementó a 3,711 cabezas; finalmente INEI, para el censo agropecuario del 2012, registró 8,883 cabezas de ganado caprino, mientras que en 1994 se censaron 2,979 animales.
- Abastecimiento, el distrito de Catacaos, en productos de cereales y pan llevar como maíz, arroz, frijoles, camote, zapallo, verduras, etc., se autoabastece con su producción. De igual forma sucede con productos cárnicos de tipo caprino, bovino y otros como aceites, jabones y galletas, elaboradas por empresas instaladas en el territorio distrital. Mercados externos como los de Piura, Chiclayo y Trujillo abastecen de productos alimenticios complementarios como aves, pescado, menestras y fideos (Municipalidad Distrital de Catacaos, 2003). Productos industriales de tecnología, línea blanca, vestido y calzado son obtenidos desde Piura a través de sus Centros Comerciales o mercado modelo.
- Sector Industrial, en Catacaos se ubican principalmente dos fábricas: la planta Calixto Romero de Alicorp y la planta de aceite Omega 3 de Ocean Nutrition.

- Sector Artesanal, esta actividad no solo genera ingresos para quienes se dedican a la producción de artesanía, sino también para aquellos involucrados en otras actividades, tales como gastronomía, turismo etc. Se encuentran organizado en la asociación de artesanos, gremio que recibió el apoyo y capacitación por parte de la cooperación italiana. Así, fue constituido el Centro de Desarrollo Artesanal Dionisio Romero, en donde también se comercializan productos artesanales. Entre los principales trabajos de artesanía que produce Catacaos, se encuentran joyas en filigrana de oro y plata, donde destaca por la delicadeza de su trabajo las “dormilonas”; sombrero de paja toquilla, trabajos en alfarería, cestos de paja y junco, carteras, muebles y adornos en cuero repujado, como artículos de cuero para caballería; sillas y adornos en madera de zapote, mates burilados, etc.; que son comercializados por los productores en forma individual. Para el año 2003, existían aproximadamente 20 locales de venta de artesanías y joyería en el distrito (Municipalidad Distrital de Catacaos, 2003). Un aspecto importante de la artesanía en Catacaos es la pintura, el distrito es cuna de grandes pintores que esperan la oportunidad de expansión y difusión de su arte; entre ellos tenemos a los hermanos Oscar y Teófilo Aquino, Jorge Vega, José Ipanaqué, etc. Tres son los principales artículos de artesanía que se elaboran en Catacaos y son reconocidos a nivel nacional e incluso internacional: (a) el sombrero chalán y productos elaborados a base de paja toquilla, cuya oferta exportable se relacionan con países como Canadá, Francia y Estados Unidos (RPP, 2016). Catacaos es la cuna de la confección del sombrero de paja en Piura, unas cuatro mil mujeres del centro poblado Villa Pedregal Grande se dedican a la producción de los sombreros de paja toquilla y desde 1996 se encuentran agremiadas en la Asociación de Artesanos de la localidad; el uso de este artículo a nivel escolar es ahora obligatorio a partir de

una Ordenanza Regional, con el fin de prevenir los impactos nocivos en la piel, debido a los altos índices de radiación ultravioleta. Este producto se ha llegado a exportar a Estados Unidos, Inglaterra, España e incluso Ecuador, en donde pese a elaborar también sombreros, saben apreciar el arte de Piura (RPP, 2012); (b) artículos en filigrana de plata, esta técnica de orfebrería, que utiliza finos hilos de plata en la confección de los artículos, fue declarada Patrimonio Cultural de la Nación en el año 2010; las confecciones más populares son los aretes llamados “dormilonas”, los gallos de pelea y caballos de paso de filigrana. Se ha apostado por la asociatividad con la finalidad de promover la competitividad a través de la capacitación en gestión empresarial, innovación tecnológica y gestión de calidad, de esta manera responde a los requerimientos de los mercados nacionales e internacionales (Centro de Innovación Tecnológica Joyería Catacaos [CITE Catacaos], 2017). Por ello se creó el Centro de Innovación Tecnológica (Cite) Joyería Catacaos, el que recibió apoyo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (La República, 2015). Su creación data del año 2002 convocando a 300 joyeros inicialmente. Actualmente, mantienen a 50 asociados en el gremio; CITE Joyería Catacaos, ha ayudado a abrir mercados nacionales e internacionales, implementar maquinaria, lo que reduce tiempos de producción y se convierte en un facilitador para generar una oferta de joyería innovadora. Además, obtiene productos de mayor valor y aceptación frente a la demanda de los clientes. Así mismo, mejora la capacidad técnica y economía de los artesanos. CITE Joyería Catacaos, mantiene relaciones con 21 países del mundo y es posible que firmen convenios con Filipinas, China y Taiwán. En cuanto a exportaciones propiamente, los productos se están enviando al mercado de Canadá, Francia, Ecuador y Chile. Actualmente, dado el éxito que ha tenido el CITE Joyería Catacaos, ha expandido

su línea artesanal a la elaboración de productos con paja toquilla, lo que beneficia a 5,542 artesanos (CITE Catacaos, 2017); (c) artículos de alfarería, destaca el Centro Poblado de Simbilá ubicado al pie de la carretera, cinco minutos antes de llegar a Catacaos, tierra de alfareros conocidos por sus cántaros, ollas y jarras, quienes usan como herramienta de trabajo dos paletas, una vasija para el agua, una piedra de río, un lienzo y una selladora. Así, fabrican manualmente los artículos. Como propuesta debería existir una sinergia entre el CITE Artesanía Chulucanas, ubicado en la ciudad del mismo nombre para mejorar la técnica, calidad, productividad, en base a innovaciones tecnológicas, que permita a los alfareros de Catacaos ser más competitivos en el ámbito nacional e internacional.

- Sector Gastronomía, según la Municipalidad Distrital de Catacaos (2003), después de la actividad artesanal, se ubica la gastronomía dentro de la vida socioeconómica de Catacaos. Existen números restaurantes y picantería de comida típica que dan ocupación a un buen número de personas y actúan como actividad complementaria de la agricultura; sin embargo, en algunos casos no responde al requerimiento de los usuarios como por ej. calidad e higiene de las comidas, comodidad y aseo de los ambientes, hospitalidad, etc., enfrentan, así, una seria competencia con el distrito de Piura. Para preparar los platos utilizan utensilios tradicionales como ollas de barro sobre cocinas alimentadas con fuego de leña y carbón, lo que le otorga un sabor incomparable. La chicha de jora, producida a base de maíz, es una bebida muy tradicional en la gastronomía local. Se ofrece en tres variedades: chica, clarito y destilado. Al año 2003, existía nueve restaurantes y 39 picanterías en el distrito.
- Sector turismo, es una actividad aún no bien explotada, existen atractivos que necesitan ser repotenciados, para que puedan ser visitados por mayor número de turistas. Entre ellos encontramos la ciudadela de Narihualá, restos de barro que

representan a la cultura Tallán, habiéndose convertido en un museo de sitio; el centro poblado de Simbilá es otro atractivo para los turistas, por la actividad artística de sus ceramistas, convirtiendo la arcilla en tinajas, ollas, etc. Asimismo, la Iglesia San Juan Bautista, la Plaza de Armas, la calle comercio donde se concentran orfebres, ceramistas, mercaderes de artesanía en madera y cuero. Se puede también admirar el corte colonial de las casonas. Existen cerca de 19 casonas la cuales deberían habilitarse en su totalidad para tener mayor presencia turística en la zona. Festividades religiosas como Semana Santa, han logrado llamar la atención de números visitantes, época en que lo religioso y artístico se unen para lograr la admiración del arte típico en la zona. Según el diario virtual Walac, en su publicación del 1 de marzo del 2017, Catacaos esperaba la llegada de más de 21,000 turistas por Semana Santa, cifra que se vio afectada por los efectos del FEN y que aun estaría por cuantificarse. No obstante, el potencial turístico presente en Catacaos, relacionada con el sector hotelero y gastronómico, no se ve reflejada en la participación de su PEA dentro de la economía del distrito; asimismo, tampoco se traslada en una oferta e infraestructura hotelera de calidad que incluya circuitos turísticos bien estructurados.

Tecnológico - científico. En el distrito de Catacaos, no existe universidad ni sedes universitarias; es decir, organizaciones que basan su función en el desarrollo de nuevas tecnologías con la aplicación de la ciencia. Por lo tanto, el distrito no cuenta siquiera con un inicio en el campo tecnológico – científico. Se cuenta con dos institutos de educación superior que no cuentan con los recursos necesarios para desarrollar este campo. En general se considera que el servicio educativo es deficitario en términos de infraestructura, equipamiento y de recursos humano, en especial el nivel secundario. Según INEI (2007), el distrito de Catacaos de un total de población, que debe mantener una asistencia al sistema

educativo en forma regular, representada por 26,143 pobladores (entre los 6 y 24 años) solo 17,698 lo hace, lo que significa el 67.7% de aquella población; asimismo, el distrito cuenta con una población analfabeta (de 15 años a más) de 4,693 que representa el 10.7% de la población censada mayor a 15 años.

Histórico – psicológico –sociológico. La historia indica que Catacaos fue fundada por Mec Non, enigmático guerrero que vino desde Centroamérica y se enamoró de la frondosidad del valle al cual llamó Catac Caos, que en idioma Sec significa “llano grande y exuberante”; sus habitantes se dedicaron a las actividades agrícolas. Empleaban con maestría una herramienta de labranza llamada Taclla, de donde deriva la denominación Tallán, con que se conoce a este gran pueblo. Se dice que la bondad de su tierra atrajo a otros personajes como Ñari Walac, quien imprimió la tónica espiritual y forjó junto con Mec Non, la grandeza de Catacaos. Este distrito, tuvo en su evolución un breve dominio e influencia Chimú y posteriormente Inca. Nunca perdió la esencia de su cultura, identidad que se conservó aún con el dominio español, en que fue encomienda dependencia directamente de la colonia española (Municipalidad Distrital de Catacaos, 2011).

En el año 1547 el pacificador La Gasca ordena levantar el templo San Juan Bautista, donde existía el tambo de los cuaracas y oficializa la denominación de las cinco comunidades tallanes con los nombres de: San Juan de Catacaos, San Francisco de Paita, San Martín de Sechura, Santo Domingo de Olmos y San Lucas de Colán. Este pueblo no renunció jamás al derecho de la propiedad de sus tierras, a las que incluso compró (1578) y recompró (1645), de manera que gestó la formación de una de las comunidades más grandes del Perú “Comunidad Campesina San Juan Bautista de Catacaos”, que subsiste hasta hoy y cuyo territorio comprende hasta cinco distritos: Catacaos, La Unión, La Arena, Cura Mori y El Tallán. Catacaos fue parroquia desde 1645 y pertenecía al partido de Piura y al Departamento de Trujillo; el 21 de junio de 1825, Catacaos es elevado a la categoría de distrito, decreto

firmado por el general Simón Bolívar; el 11 de enero de 1828 recibe el título de “Heroica Villa” por la acción de sus pobladores contra la Constitución Vitalicia del Gral. Simón Bolívar y el 28 de octubre de 1868 es elevado a la categoría de ciudad (Municipalidad Distrital de Catacaos, 2013).

A nivel psicológico – sociológico Catacaos reporta altos índices de delitos contra la familia y contra el patrimonio; durante el 2016, la comisaría de Catacaos informó de 304 casos violencia familiar física, 89 casos de violencia familiar psicológica y 246 casos de robos simples y robos agravados; mientras que la comisaría de La Legua reportó de 41 casos de violencia familiar física, 24 de violencia familiar psicológica, 35 casos de hurtos simples y hurtos agravados y 36 casos de robos simples y robos agravados. En cuanto a faltas cometidas, para el mismo año, la comisaría de La Legua informó de 27 casos de lesiones dolosas y lesiones culposas, 19 de abandono o retiro de hogar; mientras que la comisaría de Catacaos reportó 68 casos de abandono o retiro de hogar y 21 casos de hurtos simples y hurtos famélico (CODISEC Catacaos, 2017).

Organizacional – Administrativo. El distrito de Catacaos mantiene una división geográfica que consiste en 29 jirones y avenidas del casco urbano, 2 barrios, 28 AA. HH reconocidos, 21 AA. HH no reconocidos, 10 caseríos y 14 centros poblados (CODISEC Catacaos, 2017). En las elecciones Municipales y Regionales 2014, se eligió al Q.F. Juan Francisco Cieza Suarez como alcalde con el 46.50% de los votos emitido, lo que representa 16,384 electores. El ganador representó a la organización política Unión Democrática del Norte (Oficina Nacional de Procesos Electorales [ONPE], 2014). La Figura 20 muestra el organigrama de la Municipalidad Distrital de Catacaos.

Militar. El distrito de Catacaos cuenta con dos comisarías: (a) Comisaría de Catacaos, y (b) Comisaria de La Legua (CODISEC, 2017). Asimismo, según INEI (2007), Catacaos cuenta con un total de 10,883 habitantes en edad militar (20-29 años) de los cuales 5,253 son

hombres y 5,648 mujeres.

5.3. Principios Cardinales del Distrito de Catacaos

Influencia de terceras partes. Aprovechando los acuerdos comerciales que el Perú mantiene y que se desarrollaron en esta sección del Capítulo 3, sección 3.1.3.; bajo este contexto el principal reto que debe trazarse el distrito de Catacaos es el desarrollo de su agricultura, especialmente en la producción de menestras. De acuerdo a la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA, 2016), el Ministerio de Agricultura se trazó el objetivo de elevar en los próximos años el consumo interno de menestras de 2.5 Kg a 9 Kg per cápita anual. En los últimos 15 años la producción de menestras en el Perú pasó de 145 mil toneladas a 280 mil toneladas, gracias a la ampliación de la frontera agrícola que alcanza para este cultivo las 230,000 hectáreas.

Por su parte ADEX (2017), a través del portal El Economista América, refirió que la exportación de menestras y legumbres mejoró hacia noviembre del 2016 al sumar US\$ 80.4 millones, 16% más que en el mismo período del 2015 cuando el monto ascendió US\$ 69.4 millones, en tanto el volumen se incrementó en 20%. Un punto fundamental, añadió, es el que tiene que ver con la creación de un banco de semillas de frijoles de alta calidad, el cual permitirá a los agricultores obtener una mejor calidad de productos y generar mayores rendimientos a un menor costo de producción. Los principales mercados son EE.UU., Colombia y Reino Unido que de forma conjunta concentraron el 59% del mercado y tuvieron crecimientos de 5%, 17% y 34%, respectivamente. Otros mercados importantes son Países Bajos, Puerto Rico, República Dominicana, Ecuador, Panamá y España

En cuanto al desarrollo de la industria pecuaria, según Scotiabank (2016), las ventas anuales de la industria avícola (incluye la producción de pollos, pavos, gallinas, gallos y patos) en el mercado local, sin considerar huevos, bordean los US\$ 3,150 millones, valorizadas a precios al por mayor; cabe mencionar que la especie pollo representa el 93% de

la población de estas aves. Con cifras al 2015, Lima concentra el 54% de las ventas y el interior del país el 46% restante. En esa línea durante el 2015 la demanda de pollo continuó con su tendencia positiva tanto en Lima (+12%) como en el interior; en este sentido, destacó Tacna (+9%) y Piura (+6%). Esto está asociado al alto consumo per cápita de carne pollo el cual alcanzó los 43 Kg el 2015 uno de los más altos en Latinoamérica. La entidad financiera estimó que la producción avícola registraría un incremento del 6% en el 2016. Por su parte, para el mercado internacional de pollo, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2016), la carne de pollo sería la más destacada en cuanto a exportaciones con 12,7 millones de toneladas, un 3.5% más que en el 2015. Del mismo modo, la estabilidad de los precios y el aumento del consumo en los principales países importadores (Arabia Saudí, Japón, Sudáfrica, Vietnam, los Emiratos Árabes Unidos y Cuba).

Para el sector artesanía, según el portal del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú, 2017), los principales destinos de la exportación de nuestra artesanía, por su valor FOB es España, Estados Unidos, Chile, Argentina y Brasil. España lidera la importación con US\$ 750'234,960, con casi el 100% representado en pinturas y dibujos; seguido de Estados Unidos con US\$ 458'012,440. Se considera principalmente US\$ 280'733,860 en pinturas y dibujos y US\$ 140'775,600 en esculturas.

Según información del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016), las llegadas de turistas internacionales de enero a octubre del 2016 crecieron 7.8% respecto a similar periodo al 2015. Los países que conforman la Alianza del Pacífico registraron un crecimiento de 8.6% en comparación al período de enero a octubre del 2015

Lazos pasados – presentes. Históricamente, al referirnos al distrito de Catacaos como cuna de la cultura Tallán, mantuvieron inicialmente como enemigos a la cultura Chimú,

quienes los derrotaron y anexaron a su territorio para finalmente ser derrotados por los Incas, tiempo en el cual los pobladores Tallanes pasaron a formar parte del territorio Incaico. Todas estas culturas se establecieron en territorio peruano, por lo que actualmente no constituyen amenazas enemigas ninguna población relacionada a estas culturas. Por el contrario, en todos los distritos, provincias y regiones del país, se establecen enemigos comunes sociales como la pobreza, la desnutrición, el analfabetismo, etc.

Contrabalance de intereses: De acuerdo al Plan de Desarrollo Urbano de los Distritos de Piura, Veintiséis de Octubre, Castilla y Catacaos al 2032 (Municipalidad Provincial de Piura, 2013), a raíz de los grandes impactos a través de la globalización, la multiculturalización, la economía mundial, y el cambio climático, debe nacer una nueva concepción de del desarrollo urbano basado en la sostenibilidad y armonía con el medio ambiente. Estos impactos han influenciado directamente sobre los distritos mencionados y todos sus centros poblados, que aún no constituyen un continuo urbano físico – espacial consolidado; sin embargo, guarda estrechos lazos económicos, sociales, culturales y de servicios, por lo que existe una fuerte tendencia de conurbación con independencia política.

Es así como en suma Catacaos y todos estos distritos contiguos deben formar una sociedad estratégica, sin eliminar la posibilidad de anexar más distritos al área metropolitana o desarrollar proyectos urbanos que consoliden está área y que posiblemente incluyan otros distritos, para lograr el desarrollo común.

Conservación de los enemigos: El principal enemigo de Catacaos es la pobreza extrema, altas tasas de analfabetismo, nula presencia de instituciones públicas o privadas de investigación ciencia y tecnología, escasa infraestructura urbana, agrícola, etc. a los cuales no debe conservar sino reducir o eliminar.

5.4. Matriz de Intereses Distritales (MID)

En la Tabla 34 se muestra la Matriz de Intereses Distritales.

Tabla 34

Matriz de intereses de Catacaos

	Interés Distrital	Intensidad del Interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Mejorar la calidad de los servicios públicos de educación, salud y alcantarillado.	Tambogrande		
2	Mejorar la infraestructura productiva relacionada a los sectores agrícola, agroindustrial, artesanal y turístico.	Máncora, Canchaque		Sullana
3	Prevención y gestión de riesgo frente al Fenómeno El Niño.	Cura Mori	Castilla	(Cajamarca) (Jaén)
4	Desarrollo territorial urbano con integración geográfica través de todo el distrito.		Todos los Distritos	

Nota. Entre paréntesis, intereses opuestos; sin paréntesis, intereses comunes. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.224.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo deben estar alineados a la visión establecida para el Distrito hacia el 2027, estos son:

OLP 1: En el 2027, el índice de desnutrición crónica en niños menores a 5 años en el distrito de Catacaos debe ser del 10.0% (actualmente en 27.5%, según empadronamiento distrital de Población y Vivienda 2012 - 2013).

OLP 2: Al 2027, reducir la tasa de mortalidad infantil a 14.0 niños por cada mil (actualmente en 19.9 niños por cada mil, según empadronamiento distrital de Población y Vivienda 2012 - 2013).

OLP 3: Al 2027, reducir el índice de población analfabeta a 3.8% (actualmente 9.2%, según empadronamiento distrital de Población y Vivienda 2012 - 2013).

OLP 4: En el 2027, el índice de población con educación universitaria completa en el distrito de Catacaos debe ser 9.4% (actualmente en 4.7%, según empadronamiento distrital de Población y Vivienda 2012 - 2013).

OLP 5: Al 2027, destinar al menos el 4% del presupuesto municipal para obras de prevención frente a un Fenómeno el Niño (actualmente no se destina).

OLP 6: Al 2027, incrementar la longitud de vías locales asfaltadas a 100 km (actualmente en 15 km).

OLP 7: En el 2027, el área sembrada de frijol castilla, chileno y de palo debe ser 23,900 hectáreas (actualmente en 1,997, según censo oficial del 2012).

OLP 8: Al 2027, ampliar la cantidad de beneficiados del CITE Joyería Catacaos a 7,800 artesanos (actualmente 5,542).

5.6. Conclusiones

Alineado al objetivo estratégico con visión al año 2027 el distrito de Catacaos debe mejorar y fortalecer los sectores salud y educación, los cuales van de la mano con la reducción de la pobreza; asimismo, desarrollar una infraestructura vial y agrícola que le permita ampliar un sector agroindustrial consolidado que excluya el cultivo del arroz y priorice el cultivo de menestras, amplíe su área de siembra y mejore los caminos y accesos; desarrolle también un sistema de capacitación técnica agrícola y agroindustrial, según el mercado internacional lo exige y que no descuide su sector artesanal, sino más bien lo impulse, y aproveche el amplio mercado que aún se tiene por cubrir. Estas estrategias le permitirán ser uno de los diez distritos más competitivos de la provincia de Piura.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se desarrollan las matrices que permitirán generar las estrategias para el logro de la visión esperada del Distrito de Catacaos. Este proceso de ejecuta en dos etapas: Una primera etapa de ingreso que comprende (a) la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA), (b) la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA), (c) la matriz Boston Consulting Group (MBCG), (d) la matriz interna externa (MIE), y (e) la matriz de la gran estrategia (MGE). En la segunda etapa se elaboran las matrices de decisión estratégica (MDE), matriz de cuantitativa el planeamiento estratégico (MCPE), matriz Rumelt (MR) y de ética (ME).

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

Para construir la MFODA se combinarán las oportunidades y amenazas obtenidas de la MEFE con las fortalezas y debilidades obtenidas de la MEFI con la finalidad de aprovechar oportunidades, explotar fortalezas, neutralizar amenazas y minimizar debilidades; para la generación de estrategias específicas y alternativas para su implementación. En la Tabla 35, se puede apreciar la matriz MFODA para el Distrito de Catacaos. En el eje vertical se encuentran las oportunidades y amenazas mientras que en el eje horizontal se muestran las fortalezas y debilidades. En el área central ubicamos los cuatro cuadrantes de la matriz por cada combinación y sus respectivas estrategias.

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

La elaboración de la matriz PEYEA determina la postura estratégica que debe adoptar el Distrito de Catacaos. Los factores de la matriz se presentan en la Tabla 36 y la matriz propiamente en la Figura 23, presenta cuatro ejes: dos que combinan los factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y otros dos que combinan los factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), en sus extremos alto y bajo, dividiéndola en cuatro cuadrantes, cada cuadrante está asociado a una

Tabla 35

Matriz FODA del Distrito de Catacaos

		Fortalezas	Debilidades
		1 Experiencia en la producción artesanal.	1 Deficiente infraestructura y servicios turísticos
		2 Infraestructura para la innovación de artesanía Cite Joyería.	2 Problemas en la seguridad ciudadana
		3 Organización de los artesanos a través de asociación.	3 Falta de infraestructura educativa pública
		4 Atractivos turísticos	4 Alta y permanente vulnerabilidad frente a un Fenómeno El Niño
		5 Reconocida gastronomía	5 Falta de infraestructura en el servicio de salud
		6 Ubicación geoestratégica privilegiada, al contar con cuatro ejes de integración.	6 Falta de infraestructura en el servicio de agua
		7 Proyecto de construcción de un COAR	7 Falta de infraestructura vial interna en el distrito
		8 Amplia extensión territorial con potencial de desarrollo	8 Falta de tecnología en la industrialización del algarrobo
			9 Carencia de profesionales competitivos en el distrito
			1 Carencia de centro de formación técnica, universitaria 0 privadas
Oportunidades	FO	DO	DO
1 Demanda creciente por productos artesanales en oro, plata, cerámica en los mercados nacionales y extranjeros	FO 1 Implementar programas y talleres de producción artesanal para incrementar el volumen de exportación y la calidad de productos como sombreros de paja toquilla y joyería de plata. (F1, O1, O2)	DO1 Promover la creación de programas de capacitación y apoyo financiero a las pyme para mejorar la calidad en infraestructura y atención a turistas nacionales y extranjeros (D1, O1, O6)	
2 Cercanía geográfica al Puerto de Paita, acuerdo Perú Ecuador y el corredor bioceánico Belén Paita, permitiría ingreso a nuevos mercados	FO 2 Impulsar la creación de asociaciones de emprendedores en la industria cultural como la gastronomía y el turismo vivencial para mejorar la calidad de su oferta; así como el desarrollo de rutas turísticas, que permita incrementar el flujo de turistas nacionales e internacionales (F4, F5, O2, O5, O6)	DO2 Ejecutar proyectos de infraestructura en el sector salud, educación, agua y desagüe para mejorar la calidad de vida de los pobladores, eliminando barreras que desalienten la inversión pública y privada (D3, D5, D6, D9, O3)	
3 Consolidación del proceso de Descentralización, estimulada por el gobierno peruano	FO 3 Desarrollar y ejecutar planes de inversión en infraestructura que permitan una mayor diversificación productiva exportable (F6, O2, O4)	DO3 Ejecutar proyectos de infraestructura vial y carreteras para atraer la inversión privada en el sector agroindustrial y turístico (D7, O4, O6)	
4 Demanda de productos agrícolas orgánicos y alternativos	FO 4 Suscribir convenios y alianzas estratégicas con escuelas y universidades nacionales y extranjeras para mejorar la calidad educativa (F7, O3)	DO4 Capacitar a la población para el uso de tecnologías eficientes y rentables, que permitan industrializar la producción de algarrobo (D8, O4, O3)	
5 Presencia de ONG y entidades estatales encargadas de promover el turismo	FO 5 Implementar sistema de riego para incrementar el área de terreno cultivable, que permitan la producción de cultivos exportables (F8, O2, O6)	DO5 Promover la ejecución de proyectos públicos y privados de infraestructura en el sector construcción para mitigar los efectos producidos por el FEN en las viviendas de la población del Distrito (D4, O3)	
6 Incremento de flujo turistas y turismo gastronómico			
Amenazas	FA	DA	DA
1 Interferencia del gobierno central y regional en las propuestas de desarrollo de los gobiernos locales	FA 1 Ejecutar proyectos de infraestructura en el sector transporte (carreteras, red vial) que incrementen el comercio de los productos exportables y permitan atraer la inversión privada (F8, A1, A2)	DA1 Fomentar alianzas estratégicas con instituciones educativas privadas para la implementación de carreras profesionales afines a la agroindustria y administración turística. (D9, D10, A2, A3)	
2 Regiones con producción agrícola creciente	FA 2 Ejecutar proyectos de infraestructura para el tratamiento de aguas servidas y su reutilización en los cultivos (F8, O6, A3, A4)	DA2 Desarrollo de proyectos de infraestructura en el sector salud, educación y vivienda para reducir los daños ocasionados por el FEN incentivando la inversión privada mediante políticas claras y transparentes en las contrataciones y licitaciones (D4, D5, A4, A6)	
3 Gestión recurso hídrico	FA 3 Desarrollar programas de lucha contra la corrupción a nivel del sector público y privado que favorezcan la inversión (O6, A4, A6)	DA3 Desarrollo de programas que fomenten una cultura cívica basada en valores éticos y morales que concienticen a la población y autoridades en su importancia para el desarrollo social (D2, A6)	
4 Presencia constante del Fenómeno El Niño	FA 4 Posibilitar la comunicación entre el gobierno central, regional y municipal con la empresa privada para establecer objetivos comunes de desarrollo a través del aprovechamiento de recursos (F1, F8, A1)		
5 Crisis económica global			
6 Corrupción			

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.274.

Tabla 36

Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA

Factores Determinantes de la Estabilidad del entorno (EE)										
Cambios tecnológicos	1	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
Tasa de Inflación	5	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Variabilidad de la Demanda	4	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Rango de precios de los productos competitivos	2	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecha
Barreras de entrada al mercado	2	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
Rivalidad / presión competitiva	2	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Elasticidad de precios de la demanda	5	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
Presión de los productos sustitutos	1	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio-6 =										-3.25
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										
Potencial de crecimiento	5	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Potencial de utilidades	5	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Estabilidad Financiera	1	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento Tecnológico	5	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
Utilización de Recursos	1	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Intensidad de capital	1	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Facilidad de entrada al mercado	2	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
Productividad / utilización de la capacidad	1	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Poder de negociación de los productores	1	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio =										2.44
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										
Retorno de la inversión	5	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Apalancamiento	2	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Liquidez	1	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
Capital requerido versus capital disponible	5	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Flujo de caja	1	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Facilidad de salida al mercado	5	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
Riesgo involucrado en el negocio	1	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Rotación de inventarios	3	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
Uso de economías de escala y de experiencia	1	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio =										2.67
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
Participación de mercado	0	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
Calidad del producto	4	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
Ciclo de vida del producto	4	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
Ciclo de reemplazo del producto	1	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
Lealtad del consumidor	1	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Utilización de la capacidad de los competidores	5	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	5	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Integración Vertical	1	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Velocidad de introducción de nuevos productos	2	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio -6 =										-3.45

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.300.

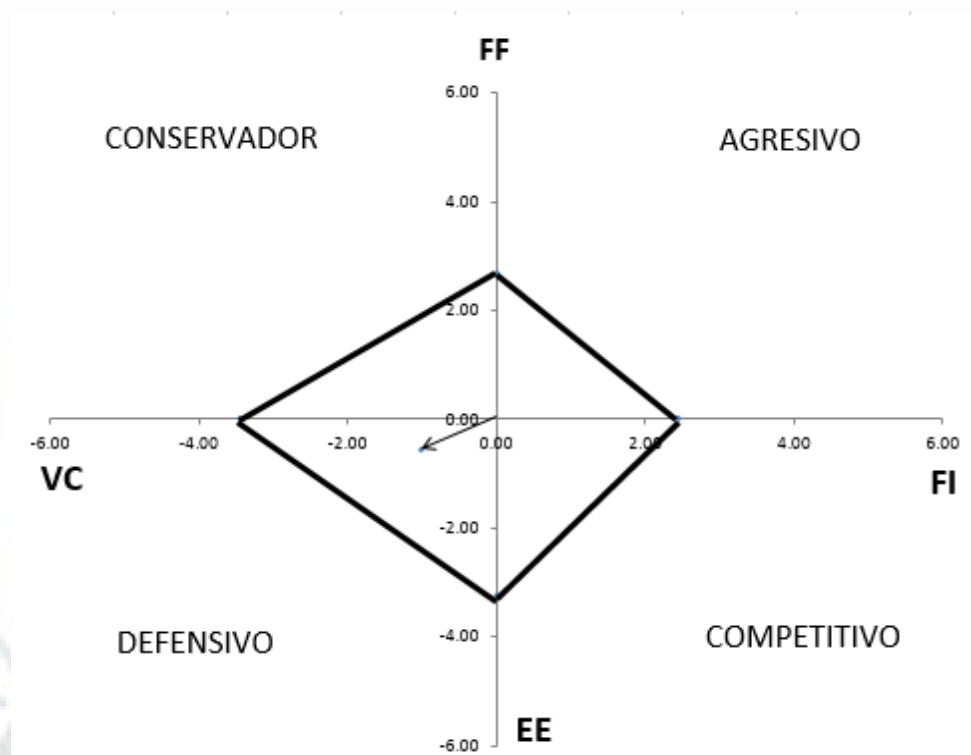


Figura 23. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA). Adaptado de El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, por F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.337.

postura estratégica. De la matriz PEYEA observamos que Catacaos presenta baja estabilidad del entorno, además de baja ventaja competitiva. Bajo este análisis, Catacaos requiere la generación de estrategias del tipo defensivas, pues para la generación de proyectos de inversión para el desarrollo de infraestructura urbana, agroindustrial y turística requiere de mayores recursos productivos en capital y tecnología que permitan desarrollar actividades productivas con alto potencial en dichos rubros para generar ventajas competitivas, recursos que el Distrito, a través de sus partidas presupuestales, no puede obtener.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para la elaboración de la matriz BCG se han considerado las principales actividades productivas del Distrito de Catacaos, de acuerdo a la distribución de la PEA según sector económico. De la evaluación de la información tenemos que los principales sectores para Catacaos son la agricultura, comercio, servicios (incluye turismo, gastronomía y giros afines)

pesca y artesanía los cuales, comparados con la media del Departamento, se encuentran dentro del promedio regional. Si comparamos la evolución de los ingresos proyectados por sectores a nivel regiones se observa que la agricultura en el Departamento de Piura presenta alto decrecimiento del año 2004 al 2014, mientras que los giros comercio y servicios mantienen su volumen en el mismo lapso de medición (ver Tabla 37).

Tabla 37

Distribución de la PEA Ocupada en el Departamento de Piura por Sector Económico para el Año 2004 - 2014

Año	Agricultura	Industria Manufactu rera	Construcción	Comercio	Servicios	Hogares	PEA ocupada (Miles de personas)
2014	30.9	8.1	6.1	19.4	32.6	2.9	890
2013	30.8	9.1	5.2	19.8	31.6	3.5	869
2012	30.6	8.9	5.8	20.3	32	2.3	868
2011	31	9.2	5	18.6	33.5	2.8	843
2010	31.8	10	5.3	20.2	29.6	3.1	860
2009	30.8	10.9	3.7	19.1	32.3	3.3	849
2008	33.3	10.1	3.8	20.1	30.1	2.7	814
2007	33.7	10.3	2.5	19.8	31.2	2.6	829
2006	34.9	10.2	2.8	19.3	29.7	3.1	762
2005	37.4	7	2.5	17.3	31.7	4.2	754
2004	38.1	7.6	2.2	19.6	28.9	3.6	738

Nota. Adaptado de *Sistema de Información Distrital, Principales Indicadores* por Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2016

La matriz indica que, según el tipo de industria predominante en el Distrito, los sectores con los que cuenta Catacaos se encuentran en el cuadrante de interrogación. Por lo tanto, debe aplicar estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de productos para los sectores agrícola, servicios (turismo, gastronomía, artesanía) y estrategias de reducción en el sector pesquero (ver Figura 24).

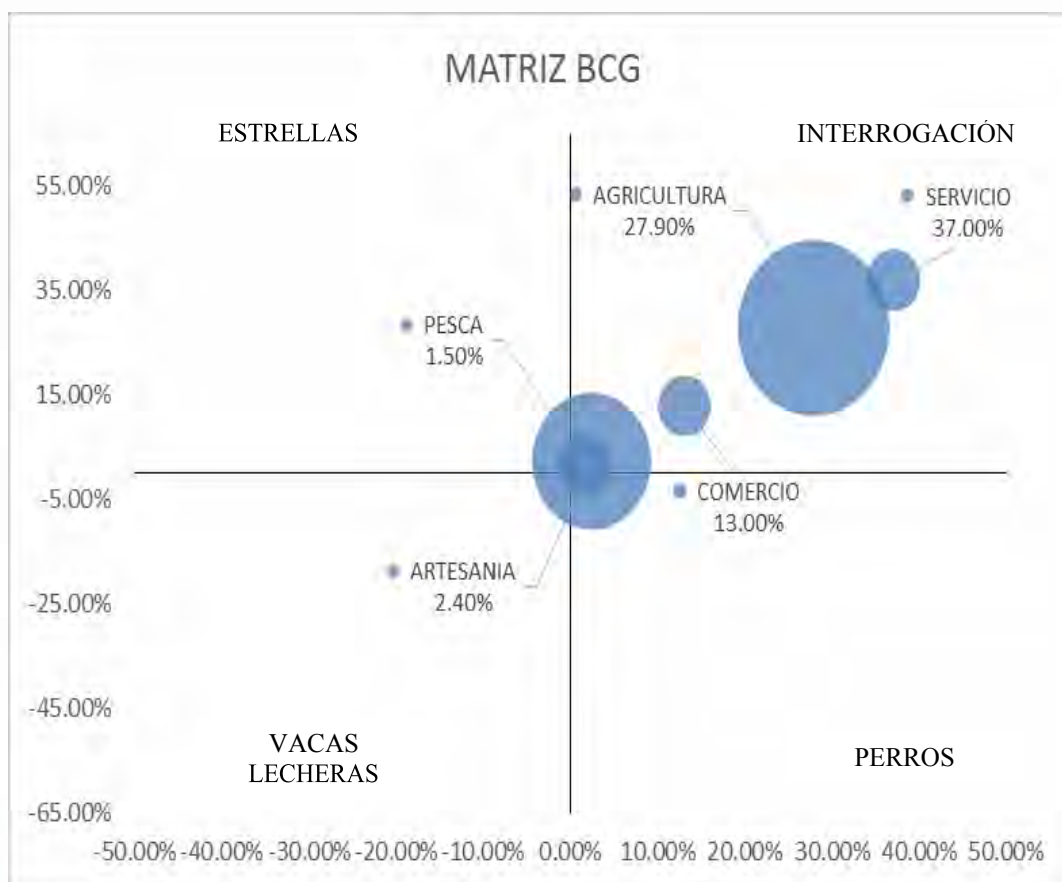


Figura 24. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2012, p. 324.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz requiere para su construcción de los valores totales ponderados obtenidos de la MEFÉ y MEFI, y consta de dos ejes con tres sectores cada uno que forman nueve celdas. El eje x corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la MEFI y el eje y corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la MEFÉ. El resultado final se ubica en uno de los cuadrantes, en la intersección de dichos valores, que permite sugerir estrategias para el Distrito según el cuadrante. Este resultado permite analizar, diagnosticar y direccionar las estrategias obtenidas.

Para el Distrito de Catacaos, el resultado obtenido se muestra en la Figura 25, cuya intersección se ubica en el cuadrante V. En este caso, se recomienda el uso de estrategias de penetración en el mercado y el desarrollo de actividades y productos que estimulen el

crecimiento económico del Distrito. Estas estrategias estarían vinculadas a la ampliación del área de siembra del Distrito para el incremento de la producción agroexportadora e impulso y desarrollo de actividades relacionadas con el turismo y artesanía.

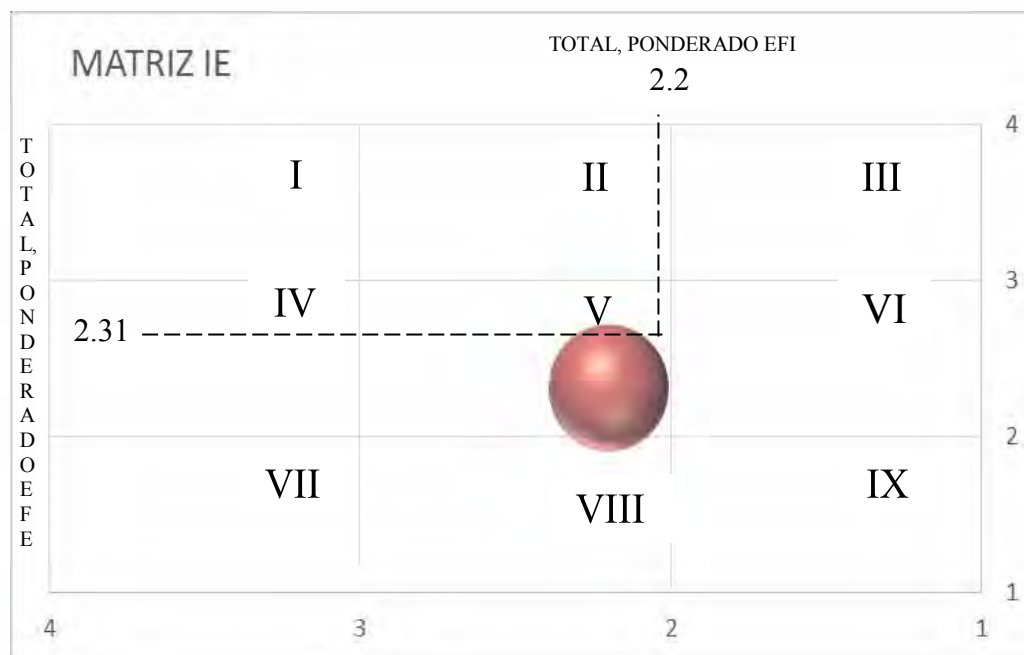


Figura 25. Matriz Interna-Externa (IE).

Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.337.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La elaboración de la matriz GE permite establecer qué estrategias debe adoptar el Distrito de Catacaos para su crecimiento. Este depende del cuadrante en el que se ubica, en función a su posición competitiva y el crecimiento del mercado. En la Figura 26, se muestra que el resultado para Catacaos recae en el cuadrante II, ya que su posición competitiva es débil en actividades estratégicas para su desarrollo como la agroindustria y el turismo, cuyos mercados están en alto crecimiento a nivel nacional e internacional y representan oportunidades que el Distrito debe aprovechar para mejorar su competitividad a través del aprovechamiento de su cercanía al puerto de Paita, sus grandes extensiones de terreno y la ejecución de proyectos de infraestructura para incentivar la inversión pública y privada en el sector agroindustrial y turístico.

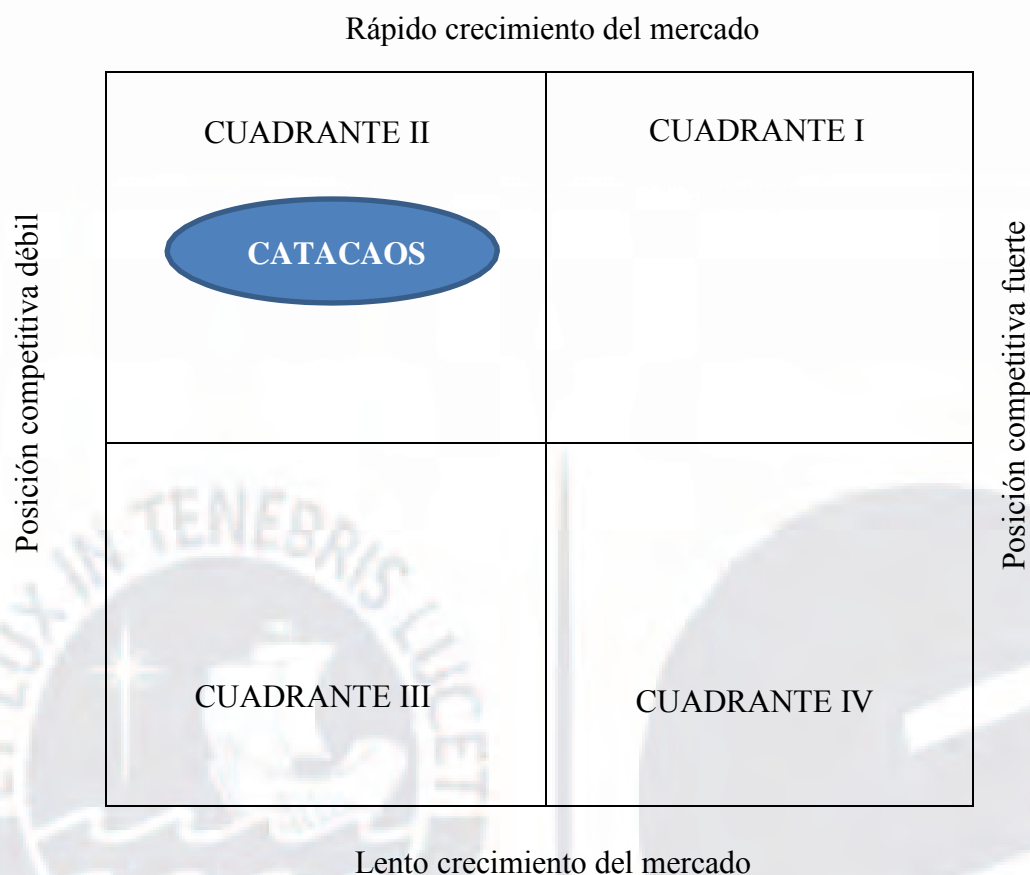


Figura 26. Matriz de la gran estrategia para el distrito de Catacaos. Adaptado de El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, por F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.347.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Con la elaboración de la matriz de decisión estratégica (DE) se evalúan las estrategias resultantes de las matrices MFODA, MPEYEA, BCG, MIE Y MGE para retener aquellas de mayor número de repeticiones. Es importante, además, decidir si las estrategias con menor número de repeticiones son relevantes para el logro de los objetivos de largo plazo para ver si puedes ser retenidas. En la Tabla 38 se muestra la matriz de Decisión Estratégica generada para el Distrito de Catacaos, donde se han retenido las estrategias evaluadas con un peso repetitivo mínimo de tres después de realizar el emparejamiento de estrategias obtenidas de las matrices elaboradas.

Tabla 38

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Origen	Estrategias	MFODA	PEYEA	BCG	MIE	GE	TOTAL
FO1	Implementar programas y talleres de producción artesanal para incrementar el volumen de exportación y la calidad de productos como sombreros de paja toquilla y joyería de plata. (F1, O1, O2)	X		X	X	X	4
FO2	Impulsar la creación de asociaciones de emprendedores en la industria cultural como la gastronomía y el turismo vivencial para mejorar la calidad de su oferta; así como el desarrollo de rutas turísticas, que permita incrementar el flujo de turistas nacionales e internacionales (F4, F5, O2, O5, O6)	X		X	X	X	4
FO3	Desarrollar y ejecutar planes de inversión en infraestructura que permitan una mayor diversificación productiva exportable (F6, O2, O4)	X		X	X	X	4
FO4	Suscribir convenios y alianzas estratégicas con escuelas y universidades nacionales y extranjeras para mejorar la calidad educativa (F7, O3)	X	X			X	3
FO5	Implementar sistema de riego para incrementar el área de terreno cultivable, que permitan la producción de cultivos exportables (F8, O2, O6)	X		X	X	X	4
DO1	Promover la creación de programas de capacitación y apoyo financiero a las pyme para mejorar la calidad en infraestructura y atención a turistas nacionales y extranjeros (D1, O1, O6)	X		X	X	X	4
DO2	Ejecutar proyectos de infraestructura en el sector salud, educación, agua y desagüe para mejorar la calidad de vida de los pobladores, eliminando barreras que desalienten la inversión pública y privada (D3, D5, D6, D9, O3)	X		X	X	X	4
DO3	Ejecutar proyectos de infraestructura vial y carreteras para atraer la inversión privada en el sector agroindustrial y turístico (D7, O4, O6)	X		X	X	X	4
DO4	Capacitar a la población para el uso de tecnologías eficientes y rentables, que permitan industrializar la producción de algarrobo (D8, O4, O3)	X		X	X	X	4
DO5	Promover la ejecución de proyectos públicos y privados de infraestructura en el sector construcción para mitigar los efectos producidos por el FEN en las viviendas de la población del Distrito (D4, O3)	X		X	X	X	4
FA1	Ejecutar proyectos de infraestructura en el sector transporte (carreteras, red vial) que incrementen el comercio de los productos exportables y permitan atraer la inversión privada (F8, A1, A2)	X		X	X	X	4
FA2	Ejecutar proyectos de infraestructura para el tratamiento de aguas servidas y su reutilización en los cultivos (F8, O6, A3, A4)	X				X	2
FA3	Desarrollar programas de lucha contra la corrupción a nivel del sector público y privado que favorezcan la inversión (O6, A4, A6)	X		X	X	X	4
FA4	Posibilitar la comunicación entre el gobierno central, regional y municipal con la empresa privada para establecer objetivos comunes de desarrollo a través del aprovechamiento de recursos (F1, F8, A1)	X	X			X	3
DA1	Fomentar alianzas estratégicas con instituciones educativas privadas para la implementación de carreras profesionales afines a la agroindustria y administración turística. (D9, D10, A2, A3)	X	X	X	X	X	5
DA2	Desarrollo de proyectos de infraestructura en el sector salud, educación y vivienda para reducir los daños ocasionados por el FEN incentivando la inversión privada mediante políticas claras y transparentes en las contrataciones y licitaciones (D4, D5, A4, A6)	X		X	X	X	4
DA3	Desarrollo de programas que fomenten una cultura cívica basada en valores éticos y morales que concienticen a la población y autoridades en su importancia para el desarrollo social (D2, A6)	X				X	2

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* por F.A. D'Alessio, 2013. México D.F.; México Pearson Educación, p.352.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

A través de la matriz CPE clasificamos las estrategias según el atractivo de cada una respecto a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en un rango de 1 (sin atractivo) a 4 (muy atractivo). Este puntaje se multiplica con el peso, para obtener la sumatoria total por estrategia y determinar el valor de atraktividad ponderada de cada una. En la Tabla 39, se presenta la matriz MCPE del Distrito de Catacaos, donde se aplica la técnica de la sumatoria de las calificaciones ponderadas por estrategia para evaluar los resultados. En la Tabla 38, se muestra el resumen de los puntajes obtenidos en la matriz MCPE y se observa que, de las 15 estrategias analizadas, 11 de ellas superan el valor de cinco. Por tanto, serán retenidas todas aquellas que cumplan con dicha recomendación metodológica y las que se consideran tengan una relación directa con la visión propuesta (D'Alessio, 2013); es decir, desde la E1 hasta la E11.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Con las estrategias retenidas en la matriz CPE se elaboró la matriz de Rumelt (MR), que considera evaluar que dichas estrategias cumplan con cuatro criterios planteados: (a) Consistencia, (b) Consonancia, (c) Factibilidad y (d) Ventaja. En la Tabla 40 se realiza el análisis para el Distrito de Catacaos, las estrategias se analizarán bajo los cuatro criterios mencionados y aquellas que no cumplan con uno o más criterios formarán parte del grupo de contingencia.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Con la elaboración de la matriz de ética se verificar que las estrategias establecidas no violen aspectos relacionados con 03 dimensiones: derechos, justicia y sean las adecuadas para los fines utilitarios que se persiguen. La matriz de ética para el Distrito de Catacaos se desarrolla en la Tabla 41 y permite visualizar que la totalidad de las estrategias cumplen con los lineamientos establecidos para cada dimensión analizada.

Tabla 39

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito		Factores críticos para el éxito																														
		P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA			
Oportunidades																																
O1	Demanda creciente por productos artesanales en oro, plata, cerámica en los mercados nacionales y extranjeros	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10
O2	Cercanía geográfica al Puerto de Paita, acuerdo Perú Ecuador y el corredor bioceánico Belén Paita, permitiría ingreso a nuevos mercados	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30
O3	Consolidación del proceso de Descentralización, estimulada por el gobierno peruano	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
O4	Demanda de productos agrícolas orgánicos y alternativos	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20
O5	Presencia de ONG y entidades estatales encargadas de promover el turismo	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
O6	Incremento de flujo turistas y turismo gastronómico	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Amenazas																																
A1	Interferencia del gobierno central y regional en las propuestas de desarrollo de los gobiernos locales	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20
A2	Regiones con producción agrícola creciente	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20
A3	Gestión recurso hídrico	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	4	0.40	1	0.10
A4	Presencia constante del Fenómeno El Niño	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32
A5	Crisis económica global	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10
A6	Corrupción	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36
Fortalezas																																
F1	Experiencia en la producción artesanal.	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16
F2	Infraestructura para la innovación de artesanía Cite Joyería.	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20
F3	Organización de los artesanos a través de asociación.	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10
F4	Atractivos turísticos	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10
F5	Reconocida gastronomía	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08
F6	Ubicación geoestratégica privilegiada, al contar con cuatro ejes de integración.	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15
F7	Proyecto de construcción de un COAR	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15
F8	Amplia extensión territorial con potencial de desarrollo	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08
Debilidades																																
D1	Deficiente infraestructura y servicios turísticos	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16
D2	Problemas en la seguridad ciudadana	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	4	0.08	3	0.06	1	0.02	2	0.04
D3	Falta de infraestructura educativa pública	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20
D4	Alta y permanente vulnerabilidad frente a un Fenómeno El Niño	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32
D5	Falta de infraestructura en el servicio de salud	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24
D6	Falta de infraestructura en el servicio de agua	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24
D7	Falta de infraestructura vial interna en el distrito	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24
D8	Falta de tecnología en la industrialización del algarrobo	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06	4	0.08	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02
D9	Carencia de profesionales competitivos en el distrito	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12	3	0.09	4	0.12	4	0.12	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12	3	0.09	4	0.12	4	0.12
D10	Carencia de centro de formación técnica, universitaria privadas	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20
TOTAL				5.03		5.09		5.53		3.68		5.81		4.13		5.48		5.11		4.13		5.11		5.74		5.38		5.85		4.78		5.30

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia por F.A. D'Alessio, 2013. México D.F.; México Pearson Educación. p 370.

Tabla 40

Matriz de Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Posibilitar la comunicación entre el gobierno central, regional y municipal con la empresa privada para establecer objetivos comunes de desarrollo a través del aprovechamiento de recursos	Si	Si	Si	Si	Si
E2	Implementar sistema de riego para incrementar el área de terreno cultivable, que permitan la producción de cultivos exportables	Si	Si	Si	Si	Si
E3	Ejecutar proyectos de infraestructura en el sector transporte (carreteras, red vial) que incrementen el comercio de los productos exportables y permitan atraer la inversión privada	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Desarrollar y ejecutar planes de inversión en infraestructura que permitan una mayor diversificación productiva exportable	Si	Si	Si	Si	Si
E5	Ejecutar proyectos de infraestructura en el sector salud, educación, agua y desagüe para mejorar la calidad de vida de los pobladores, eliminando barreras que desalienten la inversión pública y privada	Si	Si	Si	Si	Si
E6	Desarrollar programas de lucha contra la corrupción a nivel del sector público y privado que favorezcan la inversión	Si	Si	Si	Si	Si
E7	Desarrollo de proyectos de infraestructura en el sector salud, educación y vivienda para reducir los daños ocasionados por el FEN incentivando la inversión privada mediante políticas claras y transparentes en las contrataciones y licitaciones	Si	Si	Si	Si	Si
E8	Promover la ejecución de proyectos públicos y privados de infraestructura en el sector construcción para mitigar los efectos producidos por el FEN en las viviendas de la población del Distrito	Si	Si	Si	Si	Si
E9	Ejecutar proyectos de infraestructura vial y carreteras para atraer la inversión privada en el sector agroindustrial y turístico	Si	Si	Si	Si	Si
E10	Impulsar la creación de asociaciones de emprendedores en la industria cultural como la gastronomía y el turismo vivencial para mejorar la calidad de su oferta; así como el desarrollo de rutas turísticas, que permita incrementar el flujo de turistas nacionales e internacionales	Si	Si	Si	Si	Si
E11	Implementar programas y talleres de producción artesanal para incrementar el volumen de exportación y la calidad de productos como sombreros de paja toquilla y joyería de plata.	Si	Si	Si	Si	Si

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D' Alessio, 2012, p. 411.

Tabla 41

Matriz de Ética

Estrategias		Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto al derecho a la libertad de conciencia	Impacto al derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	rines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
E1	Posibilitar la comunicación entre el gobierno central, regional y municipal con la empresa privada para establecer objetivos comunes de desarrollo a través del aprovechamiento de recursos	1	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E2	Implementar sistema de riego para incrementar el área de terreno cultivable, que permitan la producción de cultivos exportables	1	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E3	Ejecutar proyectos de infraestructura en el sector transporte (carreteras, red vial) que incrementen el comercio de los productos exportables y permitan atraer la inversión privada	1	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E4	Desarrollar y ejecutar planes de inversión en infraestructura que permitan una mayor diversificación productiva exportable	1	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E5	Ejecutar proyectos de infraestructura en el sector salud, educación, agua y desagüe para mejorar la calidad de vida de los pobladores, eliminando barreras que desalienten la inversión pública y privada	1	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E6	Desarrollar programas de lucha contra la corrupción a nivel del sector público y privado que favorezcan la inversión	1	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E7	Desarrollo de proyectos de infraestructura en el sector salud, educación y vivienda para reducir los daños ocasionados por el FEN incentivando la inversión privada mediante políticas claras y transparentes en las contrataciones y licitaciones	1	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E8	Promover la ejecución de proyectos públicos y privados de infraestructura en el sector construcción para mitigar los efectos producidos por el FEN en las viviendas de la población del Distrito	1	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E9	Ejecutar proyectos de infraestructura vial y carreteras para atraer la inversión privada en el sector agroindustrial y turístico	1	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E10	Impulsar la creación de asociaciones de emprendedores en la industria cultural como la gastronomía y el turismo vivencial para mejorar la calidad de su oferta; así como el desarrollo de rutas turísticas, que permita incrementar el flujo de turistas nacionales e internacionales	1	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E11	Implementar programas y talleres de producción artesanal para incrementar el volumen de exportación y la calidad de productos como sombreros de paja toquilla y joyería de plata.	1	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E

Derechos: P= Promueve N= Neutral V= Viola

Justicia: J= Justo N= Neutro I = Injusto

Utilitarismo: E= Excelentes N= Neutro P=Perjudicial

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2012, p. 420.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son las que fueron aprobadas después del análisis en todas las matrices anteriores y por ello se consideran como aplicables (ver Tabla 42). Las estrategias de contingencia del primer grupo son las que no fueron aceptadas en el matriz de Rumelt; sin embargo, en este caso, todas las estrategias fueron aceptadas. Por lo tanto, se consideran como estrategias de contingencia del segundo y tercer grupo las retenidas en las matrices MCPE y MDE, que son las que se muestran en la Tabla 43 y 44.

Tabla 42

Estrategias Retenidas

E1	Posibilitar la comunicación entre el gobierno central, regional y municipal con la empresa privada para establecer objetivos comunes de desarrollo a través del aprovechamiento de recursos
E2	Implementar sistema de riego para incrementar el área de terreno cultivable, que permitan la producción de cultivos exportables
E3	Ejecutar proyectos de infraestructura en el sector transporte (carreteras, red vial) que incrementen el comercio de los productos exportables y permitan atraer la inversión privada
E4	Desarrollar y ejecutar planes de inversión en infraestructura que permitan una mayor diversificación productiva exportable
E5	Ejecutar proyectos de infraestructura en el sector salud, educación, agua y desagüe para mejorar la calidad de vida de los pobladores, eliminando barreras que desalienten la inversión pública y privada
E6	Desarrollar programas de lucha contra la corrupción a nivel del sector público y privado que favorezcan la inversión
E7	Desarrollo de proyectos de infraestructura en el sector salud, educación y vivienda para reducir los daños ocasionados por el FEN incentivando la inversión privada mediante políticas claras y transparentes en las contrataciones y licitaciones
E8	Promover la ejecución de proyectos públicos y privados de infraestructura en el sector construcción para mitigar los efectos producidos por el FEN en las viviendas de la población del Distrito
E9	Ejecutar proyectos de infraestructura vial y carreteras para atraer la inversión privada en el sector agroindustrial y turístico
E10	Impulsar la creación de asociaciones de emprendedores en la industria cultural como la gastronomía y el turismo vivencial para mejorar la calidad de su oferta; así como el desarrollo de rutas turísticas, que permita incrementar el flujo de turistas nacionales e internacionales
E11	Implementar programas y talleres de producción artesanal para incrementar el volumen de exportación y la calidad de productos como sombreros de paja toquilla y joyería de plata.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D' Alessio, 2012, p. 426.

Tabla 43

Estrategias de Contingencia Segundo Grupo

E12	Fomentar alianzas estratégicas con instituciones educativas privadas para la implementación de carreras profesionales afines a la agroindustria y administración turística.
E13	Capacitar a la población para el uso de tecnologías eficientes y rentables, que permitan industrializar la producción de algarrobo
E14	Promover la creación de programas de capacitación y apoyo financiero a las pyme para mejorar la calidad en infraestructura y atención a turistas nacionales y extranjeros
E15	Suscribir convenios y alianzas estratégicas con escuelas y universidades nacionales y extranjeras para mejorar la calidad educativa

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Álessio, 2012, p. 426.

Tabla 44

Estrategias de Contingencia Tercer Grupo

E16	Ejecutar proyectos de infraestructura para el tratamiento de aguas servidas y su reutilización en los cultivos.
E17	Desarrollo de programas que fomenten una cultura cívica basada en valores éticos y morales que concienticen a la población y autoridades en su importancia para el desarrollo social.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Álessio, 2012, p. 426.

6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Con la elaboración de esta matriz, identificamos las estrategias que permiten alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP's) planteados para el cumplimiento de la visión y misión del Distrito. En el caso que, producto del emparejamiento de estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo planteados, se determine que alguna no permite alcanzar ninguno de los objetivos, será descartada y considerada como una estrategia de contingencia adicional. En la Tabla 45, se muestra la aplicación de la matriz para las estrategias y objetivos de largo plazo generados para el Distrito de Catacaos.

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

Elaborar esta matriz nos permite analizar las posibles reacciones de los competidores y sustitutos identificados como tal para el Distrito de Catacaos con la finalidad de neutralizar las acciones y estrategias que puedan ejecutar (ver Tabla 46).

Tabla 45

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

	OLP 1: En el 2027 el índice de desnutrición crónica en niños menores a 5 años en el distrito de Catacaos, debe ser del 6.8% (actualmente en 27.5%).	OLP 2: Al 2027 reducir la tasa de mortalidad infantil de a 4.9 niños por cada mil (actualmente en 19.9 niños por cada mil).	OLP 3: Al 2027 reducir el índice de población analfabeta a 2.6% (actualmente 10.7%, según censo oficial del 2007).	OLP 4: En el 2027 el índice de población con educación universitaria completa en el distrito de Catacaos, debe ser 16.8% (actualmente en 2.8%).	OLP 5: Al 2027 destinar el 4% del presupuesto municipal para obras de prevención frente a un Fenómeno el Niño (actualmente no se destina).	OLP 6: Al 2027 incrementar la longitud de vías locales asfaltadas a 100 km (actualmente en 15km).	OLP 7: En el 2027 el área sembrada de trébol castilla, chileno y de palo debe ser 23,900 hectáreas (actualmente en 1,997, según censo oficial del 2012).	OLP 8: Al 2027 ampliar la cantidad de beneficiados del CITE Joyería Catacaos
E1	Posibilitar la comunicación entre el gobierno central, regional y municipal con la empresa privada para establecer objetivos comunes de desarrollo a través del aprovechamiento de recursos	X	X	X	X			
E2	Implementar sistema de riego para incrementar el área de terreno cultivable, que permitan la producción de cultivos exportables							X
E3	Ejecutar proyectos de infraestructura en el sector transporte (carreteras, red vial) que incrementen el comercio de los productos exportables y permitan atraer la inversión privada					X	X	
E4	Desarrollar y ejecutar planes de inversión en infraestructura que permitan una mayor diversificación productiva exportable					X	X	
E5	Ejecutar proyectos de infraestructura en el sector salud, educación, agua y desagüe para mejorar la calidad de vida de los pobladores, eliminando barreras que desalienten la inversión pública y privada	X	X	X	X			
E6	Desarrollar programas de lucha contra la corrupción a nivel del sector público y privado que favorezcan la inversión						X	
E7	Desarrollo de proyectos de infraestructura en el sector salud, educación y vivienda para reducir los daños ocasionados por el FEN incentivando la inversión privada mediante políticas claras y transparentes en las contrataciones y licitaciones	X	X	X	X			
E8	Promover la ejecución de proyectos públicos y privados de infraestructura en el sector construcción para mitigar los efectos producidos por el FEN en las viviendas de la población del Distrito						X	
E9	Ejecutar proyectos de infraestructura vial y carreteras para atraer la inversión privada en el sector agroindustrial y turístico						X	
E10	Impulsar la creación de asociaciones de emprendedores en la industria cultural como la gastronomía y el turismo vivencial para mejorar la calidad de su oferta; así como el desarrollo de rutas turísticas, que permita incrementar el flujo de turistas nacionales e internacionales							X
E11	Implementar programas y talleres de producción artesanal para incrementar el volumen de exportación y la calidad de productos como sombreros de paja toquilla y joyería de plata.							X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2012, p. 428

Tabla 46

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

	Estrategias retenidas	Tambogrande	Castilla	Lambayeque
E1	Posibilitar la comunicación entre el gobierno central, regional y municipal con la empresa privada para establecer objetivos comunes de desarrollo a través del aprovechamiento de recursos	Alerta	Alerta	Indiferente
E2	Implementar sistema de riego para incrementar el área de terreno cultivable, que permitan la producción de cultivos exportables	Alerta	Indiferente	Indiferente
E3	Ejecutar proyectos de infraestructura en el sector transporte (carreteras, red vial) que incrementen el comercio de los productos exportables y permitan atraer la inversión privada	Alerta	Alerta	Indiferente
E4	Desarrollar y ejecutar planes de inversión en infraestructura que permitan una mayor diversificación productiva exportable	Alerta	Indiferente	Indiferente
E5	Ejecutar proyectos de infraestructura en el sector salud, educación, agua y desagüe para mejorar la calidad de vida de los pobladores, eliminando barreras que desalienten la inversión pública y privada	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E6	Desarrollar programas de lucha contra la corrupción a nivel del sector público y privado que favorezcan la inversión	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E7	Desarrollo de proyectos de infraestructura en el sector salud, educación y vivienda para reducir los daños ocasionados por el FEN incentivando la inversión privada mediante políticas claras y transparentes en las contrataciones y licitaciones	Alerta	Alerta	Indiferente
E8	Promover la ejecución de proyectos públicos y privados de infraestructura en el sector construcción para mitigar los efectos producidos por el FEN en las viviendas de la población del Distrito	Alerta	Alerta	Indiferente
E9	Ejecutar proyectos de infraestructura vial y carreteras para atraer la inversión privada en el sector agroindustrial y turístico	Alerta	Alerta	Indiferente
E10	Impulsar la creación de asociaciones de emprendedores en la industria cultural como la gastronomía y el turismo vivencial para mejorar la calidad de su oferta; así como el desarrollo de rutas turísticas, que permita incrementar el flujo de turistas nacionales e internacionales	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E11	Implementar programas y talleres de producción artesanal para incrementar el volumen de exportación y la calidad de productos como sombreros de paja toquilla y joyería de plata.	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2012, p. 428

6.13. Conclusiones

Las 11 estrategias retenidas sirven de guía para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo propuestos para el distrito de Catacaos, y así poder alcanzar su situación futura deseada (visión). Estas estrategias se desprenden del análisis de los factores críticos externos e internos del distrito que han permitido deducir que Catacaos presenta pocas ventajas competitivas por lo cual requiere la ejecución, por un lado, de estrategias defensivas para la generación de proyectos de inversión que requiere de mayores recursos que no obtiene de partidas presupuestales; y, por otro lado, debe aplicar estrategias intensivas de penetración de nuevos mercados y desarrollo de productos nuevos.

Asimismo, se destacan aspectos potenciales en el distrito para poder explotar actividades relacionadas a la agro exportación, principalmente por la calidad de sus tierras que necesitan de proyectos de irrigación y de la inversión de capital público privado para su buen aprovechamiento y del impulso del turismo como actividad productiva oferta exportable. La promoción de atractivos turísticos y gastronómicos, y con el soporte de una infraestructura adecuada permitirán incrementar puestos de trabajo, ingresos, servicios básicos y mayores oportunidades de inversión pública y privada en el distrito, que en conjunto impactarán en la mejora de la calidad de vida de los habitantes, generando bienestar y desarrollo humano.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se logran al aplicar la estrategia escogida: los objetivos de largo plazo. Estos deben ser realistas, medibles, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados, y asumidos por toda la organización (D'Alessio, 2008). Para el caso de Catacaos se han establecido los objetivos de corto plazo mostrados en la Tabla 47.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permiten ejecutar las estrategias seleccionadas; un proceso de implementación con éxito debe tener en cuenta una distribución de los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos que conducirá a la organización a la visión esperada (D'Alessio, 2008).

Recursos financieros. Para el distrito de Catacaos, los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de los OCP's se conseguirán mediante: (a) recursos ordinarios, que en el año 2017 fue de S/. 35'068,243; (b) recursos directamente recaudados, que el año 2017 fue de S/ 2'953,999; (c) recursos por operaciones oficiales de crédito, el cual para el año 2017 ascendió a S/ 11'436,931; (d) donaciones y transferencias por S/ 359,929 para el año 2017; (e) recursos determinados, que incluye el canon y sobre canon, impuestos municipales y fondo de compensación municipal, que para el año 2017 fue de S/ 18'570,894. Se totalizó S/. 68'389,996 de los recursos financieros públicos para el año 2017 por parte de la Municipalidad Distrital; sin embargo, para el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo se requiere promoción de la inversión privada y el apoyo financiero por parte de organismos especializados para totalizar la inversión proyectada en 1,690.6 millones de soles.

Recursos físicos. Los objetivos de corto plazo se enfocan en el desarrollo de los siguientes sectores: salud, educación, infraestructura, agricultura y artesanía. Por lo que es

importante que Catacaos cuente con un hospital altamente equipado, así como colegios con infraestructura adecuada y docentes altamente capacitados, pistas y carreteras asfaltadas, infraestructura agrícola desarrollada y apoyo en la innovación tecnológica.

Recursos humanos. Para lograr la diversificación productiva en el distrito de Catacaos, es muy importante y necesario contar con personal capacitado en aspectos relacionados a la agricultura de exportación, servicios de salud y de educación de calidad, especialistas en infraestructura de transportes y artesanía innovadora.

Recursos tecnológicos. Para mantener un sistema de salud eficiente, es necesario el desarrollo de tecnología especializada. Del mismo modo, para mantener una agricultura de alto nivel tecnológico es necesario el desarrollo de proyectos en el distrito con el objetivo de mejorar el rendimiento por hectárea e incrementar el área cultivable.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2008), los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas, indica asimismo que, por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización: la visión. En la Tabla 48, se presentan las políticas de las estrategias planteadas.

7.4. Estructura Organizacional del Distrito de Catacaos

En la Figura 27, se muestra el organigrama de la Municipalidad Distrital de Catacaos aprobado por el Concejo Municipal en el año 2012; el actual gobierno distrital cuenta con un organigrama dividido en ocho gerencias. De la alcaldía dependen diversas juntas, consejos, comités, etc. A la Gerencia Municipal, reportan dos subgerencias: de Secretaría General y de Imagen Institucional. En este sentido, las otras gerencias corresponden a gerencia de gestión y gerencias operativas; todas con subgerencias dependientes a excepción de la Gerencia de Asesoría Jurídica. La nueva propuesta bajo la cual se espera obtener mejores resultados se observa en la Figura 28. Se reduce de ocho a seis las juntas, consejos, comités, añadiendo el

Consejo Local de Fomento Turístico; asimismo, de la Gerencia Municipal dependen las demás gerencias de gestión y operativas, mientras que de La Alcaldía continúa la dependencia de la Oficina de Control Institucional y la Procuraduría Pública Municipal y se adiciona la dependencia de la Secretaría General y la Oficina de Comunicación e Imagen Institucional, así se elimina su calidad de Sub Gerencia. En cuanto a las gerencias de gestión y operaciones se ha añadido la Gerencia de Gestión de Riego de Desastres. En este sentido, pasaron de siete a ocho gerencias que dependen de la Gerencia Municipal. Así mismo, se han eliminado algunas Sub gerencias; antes eran 24 Subgerencia y ahora 20 Subgerencia que no duplican su labor.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El desarrollo del distrito de Catacaos está destinado a conservar un perfecto equilibrio entre el medio ambiente, ecología y el desarrollo económico de manera sostenible y responsable. Además, de que se respete y mantenga un uso adecuado de la tierra y el recurso hídrico.

La Municipalidad Distrital de Catacaos, es la destinada a fiscalizar el desempeño socio ambiental de las principales actividades del distrito como la agricultura, artesanía y turismo. En el Perú, es el Ministerio del Ambiente (MINAM), el encargado de fiscalizar a las empresas público y privadas en el estricto cumplimiento de límites permisible, estándares y normatividad ambiental. Un ejemplo de ello es el control sobre la tala ilegal que existe en Catacaos y los distritos que mantienen bosques secos en su jurisdicción.

Un aspecto no menos importante es el proyecto planteado en el presente trabajo, relacionado a la construcción de la represa La Niña con el fin de ampliar la superficie agrícola, proyecto que a su vez lleva mantener un uso y aprovechamiento responsable y racional del agua, así como de los suelos que se convertirán en cultivables.

Asimismo, a nivel de gobierno local, se debe fortalecer la subgerencia de limpieza

pública, áreas verdes y medio ambiente. En este sentido, es imprescindible la asignación de recursos suficientes que permitan cumplir el objetivo de incrementar la cantidad de áreas verdes y el volumen de residuos sólidos recolectados diariamente.

En relación a la responsabilidad social, se apuesta por el reforzamiento de la subgerencia de participación ciudadana y programas sociales. En este sentido, se busca la erradicación de la desnutrición y de la pobreza.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo es de suma importancia contar con un recurso humano altamente capacitado y sobre todo competitivo. Para ello se requiere la implantación de programas de desarrollo como capacitaciones técnicas y profesionales que permitan ser más eficientes en las actividades económicas que se desarrollan principalmente en el distrito como artesanía, joyería, gastronomía, agricultura y turismo, actividades productivas que con una adecuada capacitación permitirá crear nuevas formas de producción más eficiente que incluyan la adición del valor agregado, enfocándose en una producción exportable, principalmente. Para ello también la Municipalidad Distrital debe reforzar también la Subgerencia de Participación Ciudadana y Asuntos Sociales la cual será la encargada de investigar y difundir mensualmente información importante sobre la demanda exterior, tendencia, precios, estudio y análisis del mercado internacional, que permitan facilitar la exportación de la producción. Del mismo modo, el fortalecimiento del Consejo Local de Fomento Artesanal y Cultural, así como del Consejo Local de Fomento Turístico contribuirían para tal fin.

7.7. Gestión del Cambio

Para lograr una gestión del cambio efectiva, es muy importante conocer la realidad del distrito, el mismo que cuenta con un Plan Estratégico Institucional 2011 – 2014 como el más actualizado, que no es otra cosa que un intento de actualización de planes ya caducos tanto a

nivel de la lectura de estos planes como a nivel de la entrevista llevadas a cabo con representantes de la Municipalidad Distrital de Catacaos de diversas áreas. Se observa una total falta de integración y sobre todo la falta de un acuerdo para llegar a un objetivo común, lo que direcciona a que cada uno tenga objetivos totalmente aislados de las demás áreas y en muchos casos se desconoce metas y se trabaja solo el día a día.

Es muy importante que los líderes del distrito, comprendan que el éxito para conseguir una gestión del cambio es mejorar y modernizar el sistema educativo en todos los niveles, de manera que se disminuyan las brechas a nivel de índices educativos y se mejore la capacidad de comprensión lectora y, por consecuencia, disminuya el índice de analfabetismo.

Bajo este contexto, y entendiendo el significado de una gestión del cambio y más aún luego del establecimiento de OLP y OCP, se hace necesario la formación de un equipo que dirija esta gestión del cambio, compuesto por: (a) Alcalde del distrito de Catacaos, (b) Regidores Municipales, (c) Junta de delegados vecinales, (d) Consejo Participativo Local de Educación y (e) Consejo Local de Fomento Artesanal y Cultural.

7.8. Conclusiones

Para lograr una verdadera implementación estratégica para el distrito de Catacaos que lleve al cumplimiento de los objetivos de largo plazo y a la visión deseada, se debe priorizar la inversión en salud (reducción anual de la desnutrición crónica, mortalidad infantil), educación (reducción anual del índice de analfabetismo, incremento anual del índice de población con instrucción universitaria), crear una conciencia verdadera de prevención frente a desastres naturales, especialmente el Fenómeno de El Niño, lo cual implica asignar una partida anual para mitigar los efectos de estos fenómenos. Por otro lado, el desarrollo en infraestructura vial, es muy importante para lograr un desarrollo estratégico que aporte a la producción exportable. Obras como ejecución de vía de evitamiento, vías locales, nacionales, puentes, sistemas de evacuación de aguas pluviales, así como un perfecto funcionamiento del

sistema de agua y alcantarillado posibilitarán una mejor posición estratégica y harán de Catacaos un distrito más competitivo al igual que una priorización en el desarrollo de infraestructura agrícola con la construcción de la represa La Niña, de manera que se amplíen los campos de cultivo para un desarrollo agroexportador.

Los recursos públicos, que actualmente le son asignados a la Municipalidad Distrital de Catacaos, no van a ser suficientes para lograr la brecha en infraestructura que hoy por hoy se cuenta en el distrito, por lo que va a ser imprescindible gestionar acuerdos con la banca de desarrollo como el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Corporación Andina de Fomento entre otros de nivel internacional.

Se debe mantener una estructura organizacional eficiente y que represente el menor costo presupuestal en beneficio de la ejecución de mayor cantidad de obras para el distrito; esto se consigue a través de ocho gerencias y veinte subgerencias.

Se debe promover la defensa del medio ambiente y ecología a través de la limpieza pública eficiente. Así, se debe incrementar el sembrío de áreas verdes y estar atentos, y fiscalizar, los atentados ambientales principalmente la depredación en bosques secos.

Para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo establecidos se estima una inversión aproximada de S/. 1,700 millones de soles.

Tabla 47

Matriz de Objetivos de Corto Plazo

Núm.	OLP1: En el 2027 el índice de desnutrición crónica en niños y niñas menores a 5 años en el distrito de Catacaos, debe ser del 10.0% (actualmente en 27.5%).
OCP1.1	Fortalecer la atención integral del control de crecimiento y desarrollo (CRED) completo, en niños y niñas menores de 5 años, logrando un porcentaje de cobertura del 65% al 2021, 80% al 2025 y 85% al 2027
OCP1.2	Ampliar progresivamente la suplementación con multi micronutrientes en niños y niñas menores de 5 años, logrando un porcentaje de cobertura del 65% al 2022, 80% al 2025 y 85% al 2027
OCP1.3	Incorporar un profesional de enfermería adicional, cada 4 años, especializado en programas de reducción de la desnutrición infantil.
OCP1.4	Certificación de establecimientos de salud amigos de la madre, la niña y el niño, logrando la certificación del 50% de los establecimientos del distrito para el 2020 y del 100% de establecimientos del distrito para el 2023
OCP1.5	Sesiones demostrativas, dos veces al año, en preparación de alimentos a familias con niños y niñas menores a 5 años, logrando un porcentaje de cobertura del 70% de familias al 2021, 85% al 2025 y 95% al 2027
Núm.	OLP2: Al 2027 reducir la tasa de mortalidad infantil a 14.0 niños por cada mil (actualmente en 19.9 niños por cada mil).
OCP2.1	Incremento progresivo de inmunizaciones en niños y niñas menores de 1 año, especialmente en vacunas contra rotavirus y neumococo, logrando una proporción de niños y niñas menores de 1 año con vacunas completas para su edad del 92% al 2021, 94% al 2025 y 95% al 2027
OCP2.2	Realizar cada año, dos desinfecciones y/o tratamientos de agua para el consumo humano a través de la aplicación de tecnologías apropiadas y efectivas
OCP2.3	Implementar el centro de promoción y vigilancia comunal del cuidado integral de la madre y el niño al 2018
OCP2.4	Al 2021 reducir la tasa de mortalidad infantil a 18.9 niños por cada mil
OCP2.5	Al 2025 reducir la tasa de mortalidad infantil a 17.0 niños por cada mil
OCP2.6	Al 2027 reducir la tasa de mortalidad infantil a 14.0 niños por cada mil
Núm.	OLP3: Al 2027 reducir el índice de población analfabeta a 3.8% (actualmente 9.2%).
OCP3.1	Lograr que en cada escuela haya una computadora por cada 40 niños al 2021, por cada 20 niños al 2025 y por cada 10 niños al 2027
OCP3.2	Para el 2018, establecer un convenio con cada una de las universidades presentes en la región para diseñar y ejecutar un plan de alfabetización en el distrito.
OCP3.3	Implementar y poner en funcionamiento aulas de educación primaria para adultos en el 5% de instituciones educativas del distrito para el 2021, en el 10% para el 2025 y en el 15% para el 2027
OCP3.4	Implementar un equipo de alfabetizadores municipales para el 2018
Núm.	OLP4: En el 2027 el índice de población con educación universitaria completa en el distrito de Catacaos, debe ser 9.4% (actualmente en 4.7%).
OCP4.1	Implementación y puesta en marcha del Colegio de Alto Rendimiento en el distrito de Catacaos en el 2018
OCP4.2	Al 2021 el índice de población con educación universitaria completa en el distrito de Catacaos debe ser 6.60%
OCP4.3	Al 2025 el índice de población con educación universitaria completa en el distrito de Catacaos debe ser 8.50%
Núm.	OLP5: Al 2027 destinar el 4% del presupuesto municipal para obras de prevención frente a un Fenómeno el Niño (actualmente no se destina).
OCP5.1	Al 2021 destinar el 1% del presupuesto municipal para obras de prevención frente a un Fenómeno el Niño
OCP5.2	Al 2025 destinar el 3% del presupuesto municipal para obras de prevención frente a un Fenómeno el Niño
Núm.	OLP6: Al 2027 incrementar la longitud de vías asfaltadas a 100 Km (actualmente en 15km)
OCP6.1	En el primer año conseguir una inversión de S/. 50.4 millones, para la construcción de la carretera de doble calzada Piura – Sechura, en el tramo Desvío Catacaos – Puente Independencia, con una longitud de 10.8 Km, que incluye la re construcción del Puente Independencia.
OCP6.2	Invertir S/. 57.4 millones, para la construcción de la doble calzada de la vía vecinal que une el A.H Buenos Aires y el CP Mocará (Av. Principal del CP La Legua), con una longitud de 12.8 Km que atraviesa los CP La Legua, San Jacinto, Paredones, La Piedra y Monte Castillo, durante los años 2018 – 2019
OCP6.3	Ejecutar la construcción de la vía de evitamiento, por el margen izquierdo del Río Piura, con una longitud de 11.6 Km, con una inversión de S/. 57 millones, durante los años 2019 - 2021
OCP6.4	Realizar la construcción del puente y carretera que unirá la futura vía de evitamiento de Catacaos, a la altura del CP Simbilá con el CP La Legua, con una longitud de 1.5 Km, con una inversión de S/. 8.7 millones, durante los años 2021 - 2023
OCP6.5	Invertir S/. 6.9 millones, para la construcción del futuro puente Cayetano Heredia y carretera que unirá Catacaos con el CP Paredones, con una longitud aproximada de 1.1 Km, durante los años 2024 - 2027
OCP6.6	Conseguir una inversión de S/. 80 millones, para la construcción del “Sistema de Evacuación de Aguas Pluviales por gravedad en el distrito de Catacaos”, durante los años 2020 - 2027
OCP6.7	Ejecutar el primer tramo de la “Instalación o rehabilitación o ampliación y mejoramiento del sistema de agua potable y alcantarillado en los AA.HH y calles del distrito de Catacaos”, con una inversión de S/.157.5 millones, durante los años 2018 – 2024.
OCP6.8	Ejecutar el segundo tramo de la “Instalación o rehabilitación o ampliación y mejoramiento del sistema de agua potable y alcantarillado en los AA.HH y calles del distrito de Catacaos”, con una inversión de S/.157.5 millones, durante los años 2025 – 2027.
OCP6.9	Realizar la construcción o reconstrucción de pistas y veredas de los 49 AA.HH y calles del distrito (24 km), con una inversión de S/.150 millones, durante los años 2018 - 2024
OCP6.10	Durante los años 2018 – 2021, invertir S/. 6.1 millones en la reconstrucción de las carreteras que unen el distrito con los CP Pedregal Grande, Molino Azul, La Campiña y Narihualá, que fueron destruidas en el FEN 2017
Núm.	OLP7: En el 2027 el área sembrada de frijol castilla, chileno y de palo debe ser 23,900 hectáreas (actualmente en 1.997)
OCP7.1	Invertir US\$ 290 millones, para la construcción de la represa La Niña, la cual almacenará el agua de las lagunas La Niña, San Ramón y Ñapique, con una capacidad de almacenamiento de 2,280 millones de metros cúbicos, que incluirá presa de almacenamiento, infraestructura de riego y canales de conducción, durante los años 2018 -2024, con el fin de ampliar la cantidad de superficie agrícola.
OCP7.2	Implementar el fondo PROCOMPITE, apoyando la cadena productiva de Frijol para exportación, con una inversión de S/.2.1 millones, durante los años 2018 - 2020
OCP7.3	Ampliar el área sembrada de frijol castilla, chileno y de palo: 13,900 hectáreas en una primera etapa hasta el 2021 y 23,900 hectáreas en una segunda etapa hasta el 2027.
Núm.	OLP8: Al 2027 ampliar la cantidad de beneficiados del CITE Joyería Catacaos a 7,800 artesanos (actualmente 5,542)
OCP8.1	Al 2021 ampliar la cantidad de beneficiados del CITE Joyería Catacaos a 6,300 artesanos
OCP7.2	Al 2023 ampliar la cantidad de beneficiados del CITE Joyería Catacaos a 7,000 artesanos

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2012, p. 430

Tabla 48

Cuadro de Políticas y Estrategias de Implementación Inmediata

	Estrategias	Políticas
E1	Implementar programas y talleres de producción artesanal para incrementar el volumen de exportación y la calidad de productos como sombreros de paja toquilla y joyería de plata.	P1: Priorizar las inversiones en artesanía exportable. P2: Asegurar la continuidad de los proyectos a largo plazo desde la Municipalidad Distrital. P3: Mejorar la competitividad en los productores artesanales
E2	Impulsar la creación de asociaciones de emprendedores en la industria cultural como la gastronomía y el turismo vivencial para mejorar la calidad de su oferta; así como el desarrollo de rutas turísticas, que permita incrementar el flujo de turistas nacionales e internacionales.	P4: Priorizar las inversiones en gastronomía y turismo P5: Capacitar y supervisar en la correcta preparación de alimentos y buenas prácticas de higiene a lo diversos restaurantes. P6: Promocionar a nivel nacional e internacional, a través de diferentes medios, las alternativas turísticas del distrito. P7: Promover la identidad de los pobladores con el distrito, en especial sus atractivos turísticos.
E3	Desarrollar y ejecutar planes de inversión en infraestructura que permitan una mayor diversificación productiva exportable.	P8: Priorizar las inversiones en infraestructura y tecnología agrícola, de transporte, turística y sectores que desarrollan el rubro exportador P9: Consolidar acuerdos de diversificación productiva con el Gobiernos Regional y Central. P3: Mejorar la competitividad en los productores artesanales.
E4	Suscribir convenios y alianzas estratégicas con escuelas y universidades nacionales y extranjeras para mejorar la calidad educativa.	P10: Promover la oferta de becas de la empresa y universidad privada y pública para alumnos destacados P11: Gestionar incentivos económicos para atraer a docentes altamente calificados.
E5	Implementar sistema de riego para incrementar el área de terreno cultivable, que permitan la producción de cultivos exportables	P8: Priorizar las inversiones en infraestructura y tecnología agrícola, de transporte, turística y sectores que desarrollan el rubro exportador P12: Priorizar las inversiones en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para la agro exportación y agroindustria P9: Consolidar acuerdos de diversificación productiva con el Gobiernos Regional y Central.
E6	Promover la creación de programas de capacitación y apoyo financiero a las pyme para mejorar la calidad en infraestructura y atención a turistas nacionales y extranjeros	P13: Desarrollar circuitos turísticos que constituyan la integración del turismo natural, arqueológico y gastronómico en todo el distrito de Catacaos. P14: Incentivar el potencial de crecimiento del sector turístico y gastronómico a través de ferias turísticas y gastronómicas.
E7	Ejecutar proyectos de infraestructura en el sector salud, educación, agua y desagüe para mejorar la calidad de vida de los pobladores, eliminando barreras que desalienten la inversión pública y privada	P15: Gestionar convenios con las áreas de cooperación de países desarrollados (Corea, Japón, Canadá, Alemania, etc.). P16: Gestionar convenios con la banca de desarrollo mundial y regional (BM, BID, CAF, COFIDE, etc.) para desarrollar proyectos de infraestructura
E8	Ejecutar proyectos de infraestructura vial y carreteras para atraer la inversión privada en el sector agroindustrial y turístico	P8: Priorizar las inversiones en infraestructura y tecnología agrícola, de transporte, turística y sectores que desarrollan el rubro exportador. P16: Gestionar convenios con la banca de desarrollo mundial y regional (BM, BID, CAF, COFIDE, etc.) para desarrollar proyectos de infraestructura. P17: Programar la construcción y mantenimiento de vías en el distrito
E9	Capacitar a la población para el uso de tecnologías eficientes y rentables, que permitan industrializar la producción de algarrobo	P12: Priorizar las inversiones en investigación y desarrollo de nuevas tecnología para la agro exportación y agroindustria.
E10	Promover la ejecución de proyectos públicos y privados de infraestructura en el sector construcción para mitigar los efectos producidos por el FEN en las viviendas de la población del Distrito	P15: Gestionar convenios con las áreas de cooperación de países desarrollados (Corea, Japón, Canadá, Alemania, etc.). P16: Gestionar convenios con la banca de desarrollo mundial y regional (BM, BID, CAF, COFIDE, etc.) para desarrollar proyectos de infraestructura.
E11	Ejecutar proyectos de infraestructura en el sector transporte (carreteras, red vial) que incrementen el comercio de los productos exportables y permitan atraer la inversión privada	P15: Gestionar convenios con las áreas de cooperación de países desarrollados (Corea, Japón, Canadá, Alemania, etc.). P16: Gestionar convenios con la banca de desarrollo mundial y regional (BM, BID, CAF, COFIDE, etc.) para desarrollar proyectos de infraestructura.
E12	Ejecutar proyectos de infraestructura para el tratamiento de aguas servidas y su reutilización en los cultivos	P15: Gestionar convenios con las áreas de cooperación de países desarrollados (Corea, Japón, Canadá, Alemania, etc.). P16: Gestionar convenios con la banca de desarrollo mundial y regional (BM, BID, CAF, COFIDE, etc.) para desarrollar proyectos de infraestructura. P18: Evitar la contaminación de las principales fuentes de agua P19: Desarrollar un manejo responsable del agua.
E13	Desarrollar programas de lucha contra la corrupción a nivel del sector público y privado que favorezcan la inversión	P20: Realizar campañas permanentes de difusión de valores y comportamiento ético P21: Mantener un compromiso con la transparencia de la información
E14	Posibilitar la comunicación entre el gobierno central, regional y municipal con la empresa privada para establecer objetivos comunes de desarrollo a través del aprovechamiento de recursos	P22: Promocionar entre inversionista privados el atractivo mercado exportador que tiene el distrito.
E15	Fomentar alianzas estratégicas con instituciones educativas privadas para la implementación de carreras profesionales afines a la agroindustria y administración turística.	P10: Promover la oferta de becas de la empresa y universidad privada y pública para alumnos destacados P12: Priorizar las inversiones en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para la agro exportación y agroindustria
E16	Desarrollo de proyectos de infraestructura en el sector salud, educación y vivienda para reducir los daños ocasionados por el FEN incentivando la inversión privada mediante políticas claras y transparentes en las contrataciones y licitaciones	P15: Gestionar convenios con las áreas de cooperación de países desarrollados (Corea, Japón, Canadá, Alemania, etc.). P16: Gestionar convenios con la banca de desarrollo mundial y regional (BM, BID, CAF, COFIDE, etc.) para desarrollar proyectos de infraestructura.
E17	Desarrollo de programas que fomenten una cultura cívica basada en valores éticos y morales que concienticen a la población y autoridades en su importancia para el desarrollo social	P20: Realizar campañas permanentes de difusión de valores y comportamiento ético

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2012, p. 468

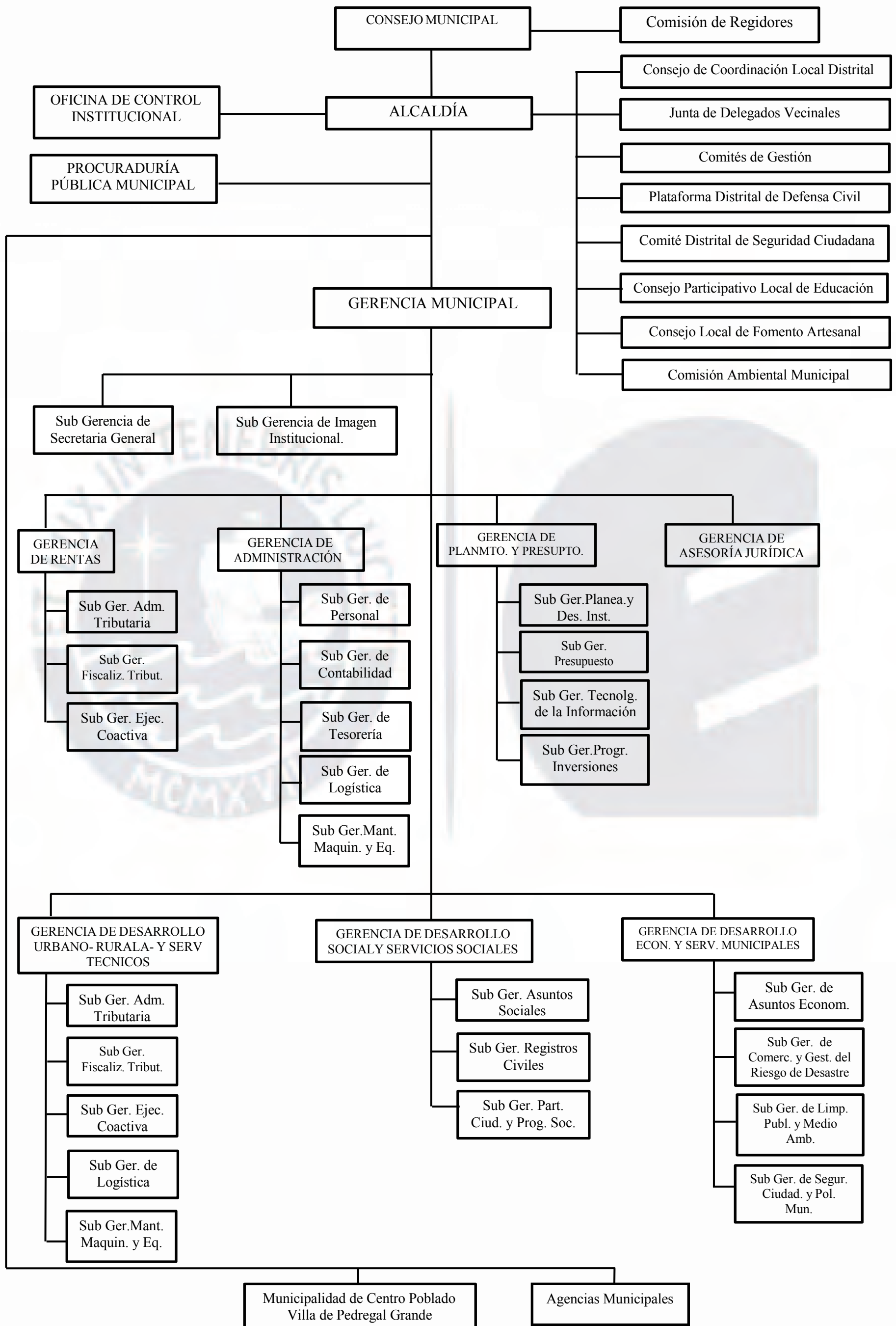


Figura 27. Organigrama de la municipalidad distrital de Catacaos.

Tomado de *Reglamento de organización y funciones* por la Municipalidad Distrital de Catacaos, 2012

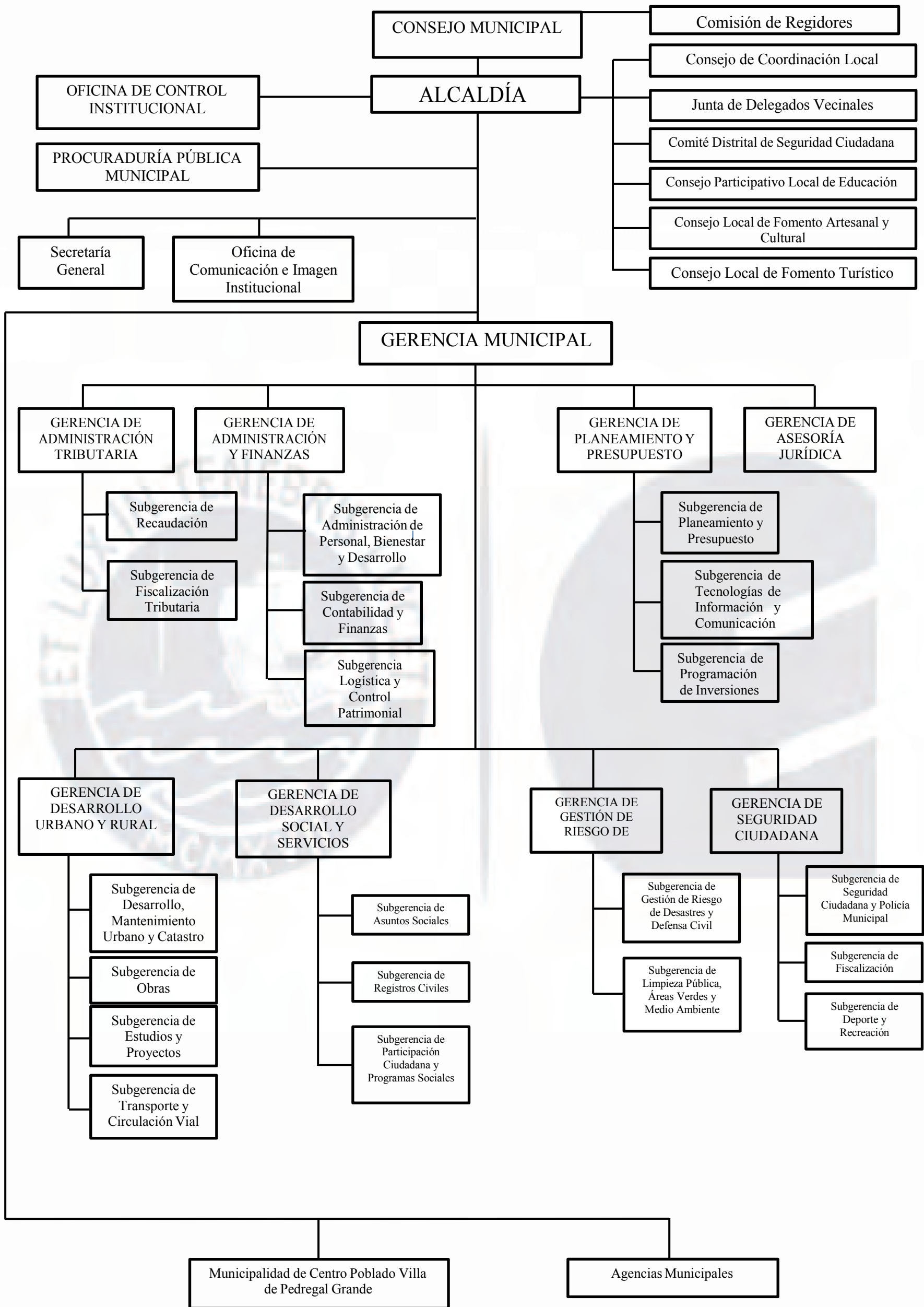


Figura 28. Organigrama propuesto para municipalidad distrital de Catacaos. Tomado de Reglamento de organización y funciones por la Municipalidad Distrital de Catacaos, 2012

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control, aunque se considera como la tercera etapa del proceso estratégico se efectúa durante todo el proceso mediante la retroalimentación de cada paso del modelo de gerencia estratégica. Los constantes cambios en el entorno, la demanda y la competencia requieren que este proceso sea dinámico, flexible. Se busca que sirvan de guía y fijen un rumbo para la gerencia, que se aleje de la visión cortoplacista y poco integrada.

Dado que el Distrito de Catacaos se desarrolla en un entorno cambiante, se debe retroalimentar y evaluar los resultados obtenidos para la consecución de los objetivos (D'Alessio, 2013). La evaluación permite reducir la brecha entre lo proyectado y lo ejecutado y, para ello, son cuatro las labores a realizar bajo una programación eficaz: las acciones de revisión interna y externa, las acciones correctivas en caso de desviaciones a lo proyectado o establecido, el análisis y evaluación del desempeño y las auditorías.

8.1. Perspectivas de Control

La elaboración del tablero de control permitirá tener una visión integral de los requerimientos necesarios para que el Distrito alcance los objetivos trazados; además, de hacer un seguimiento a los resultados obtenidos, lo cuales se han evaluado en base a cuatro perspectivas: aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera.

8.1.1. Aprendizaje interno

Los objetivos trazados para el logro de esta dimensión están orientados a la mejora de la productividad, de manera que se eleve el desarrollo humano, a través del conocimiento y la capacitación. Estos objetivos permitirán alcanzar la visión y es importante incorporar en su definición a los grupos de interés asociados al distrito.

8.1.2. Procesos

En esta dimensión se plantean que los objetivos permitan mejorar los indicadores de salud, educación e infraestructura, de manera que se brinde acceso a servicios básicos que

permitan mejorar la calidad de vida de los habitantes del distrito.

8.1.3. Clientes

La perspectiva del cliente contempla aumentar el número de habitantes beneficiados con políticas de salud que mejoren los indicadores de desarrollo humano del distrito de Catacaos, así como el número de empresarios artesanales de la zona, a través de programas de capacitación para la mejora de la calidad de productos para su exportación.

8.1.4. Financiera

Está constituida por los objetivos de corto plazo que permitirán el incremento del ingreso per cápita de la población del distrito, así como el incremento al aporte del PBI de la Provincia de Piura, con el desarrollo de proyectos de infraestructura que permitan mejorar la posición del distrito para atraer la inversión privada.

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

El Balance Scorecard es una herramienta que busca integrar los diferentes indicadores derivados de la estrategia (Kaplan y Norton, 2001) para su medición y comparación, y así clarificarlas para su comunicación a toda la organización, su revisión periódica y realizar la retroalimentación y adoptar las medidas correctivas cuando sean necesarias. El tablero de control integral propuesto para el Distrito de Catacaos se muestra en la Tabla 49.

8.3. Conclusiones

La elaboración del tablero de control permitirá verificar que los resultados obtenidos de los objetivos propuestos permitan alcanzar la visión trazada para el Distrito de Catacaos. Los indicadores obtenidos para la medición de los resultados servirán de guía para su medición y comparación, y de ser necesario, para tomar acciones correctivas oportunas para el logro de los objetivos planteados en base a decisiones, fruto del análisis de la brecha entre lo planificado y el resultado obtenido. El Distrito de Catacaos sostiene sus objetivos enfocados al desarrollo humano de sus habitantes. Tiene como pilares la salud, educación e infraestructura

para atraer la inversión pública y privada, desarrollar nuevos productos en el turismo vivencial y potenciar su atractivo turístico. El distrito de Catacaos debe ser flexible a los cambios de su entorno interno y externo para aprovechar al máximo la herramienta del tablero de control balanceado y así poder lograr la visión propuesta para su desarrollo.



Tabla 49

Tablero de Control Balanceado

N°	Objetivos	Indicador	Unidades
Perspectiva del aprendizaje interno			
OCP3.2	Para el 2018, establecer un convenio con cada una de las universidades presentes en la región para diseñar y ejecutar un plan de alfabetización en el distrito.	Número de convenios con universidades para alfabetización	Unidades
OCP3.3	Implementar y poner en funcionamiento aulas de educación primaria para adultos en el 5% de instituciones educativas del distrito para el 2021, en el 10% para el 2025 y en el 15% para el 2029.	Porcentaje de instituciones educativas con aulas de educación primaria para adultos	%
OCP3.4	Implementar un equipo de alfabetizadores municipales para el 2018	Numero de alfabetizadores municipales	Unidades
OCP4.1	Implementación y puesta en marcha del Colegio de Alto Rendimiento en el distrito de Catacaos en el 2018	Puesta en marcha del COAR	Si/No
OCP4.2	Al 2021 el índice de población con educación universitaria completa en el distrito de Catacaos debe ser 7.65%	Porcentaje de población con educación universitaria	%
OCP4.3	Al 2025 el índice de población con educación universitaria completa en el distrito de Catacaos debe ser 10.65%	Porcentaje de población con educación universitaria	%
OCP4.4	Al 2029 el índice de población con educación universitaria completa en el distrito de Catacaos debe ser 14.00%	Porcentaje de población con educación universitaria	%
Perspectiva del proceso			
OCP1.3	Incorporar un profesional de enfermería adicional, cada 4 años, especializado en programas de reducción de la desnutrición infantil.	Numero de enfermeros	Unidades
OCP1.4	Certificación de establecimientos de salud amigos de la madre, la niña y el niño, logrando la certificación del 50% de los establecimientos del distrito para el 2020 y del 100% de establecimientos del distrito para el 2023	Porcentaje de establecimientos de salud certificados	%
OCP1.5	Sesiones demostrativas, dos veces al año, en preparación de alimentos a familias con niños y niñas menores a 5 años, logrando un porcentaje de cobertura del 70% de familias al 2021, 85% al 2025 y 100% al 2029	Porcentaje de familias capacitadas	%
OCP2.2	Realizar cada año, dos desinfecciones y/o tratamientos de agua para el consumo humano a través de la aplicación de tecnologías apropiadas y efectivas	Cantidad de desinfecciones de agua al año	Unidades / año
OCP2.3	Implementar el centro de promoción y vigilancia comunal del cuidado integral de la madre y el niño al 2018	Implementación del centro	Si / No
OCP3.1	Lograr que en cada escuela haya una computadora por cada 40 niños al 2021, por cada 20 niños al 2025 y por cada 10 niños al 2029	Ratio anual de computadoras por niño	Numero de Computadoras / Número de niños
OCP5.1	Al 2021 destinar el 1% del presupuesto municipal para obras de prevención frente a un Fenómeno el Niño	Porcentaje de presupuesto para prevención FEN	%
OCP5.2	Al 2025 destinar el 2% del presupuesto municipal para obras de prevención frente a un Fenómeno el Niño	Porcentaje de presupuesto para prevención FEN	%
OCP5.3	Al 2029 destinar el 3% del presupuesto municipal para obras de prevención frente a un Fenómeno el Niño	Porcentaje de presupuesto para prevención FEN	%
Perspectiva del cliente			
OCP1.1	Fortalecer la atención integral del control de crecimiento y desarrollo (CRED) completo, en niños y niñas menores de 5 años, logrando un porcentaje de cobertura del 65% al 2021, 80% al 2025 y 95% al 2029	Porcentaje de niños con atención y control de crecimiento y desarrollo	%
OCP1.2	Ampliar progresivamente la suplementación con multimicro nutrientes en niños y niñas menores de 5 años, logrando un porcentaje de cobertura del 65% al 2022, 80% al 2025 y 95% al 2029	Porcentaje de niños atendidos con suplementos	%
OCP2.1	Incremento progresivo de inmunizaciones en niños y niñas menores de 1 año, especialmente en vacunas contra rotavirus y neumococo, logrando una proporción de niños y niñas menores de 1 año con vacunas completas para su edad del 92% al 2021, 94% al 2015 y 96% al 2029	Porcentaje de niños vacunados	%
OCP2.4	Al 2021 reducir la tasa de mortalidad infantil a 18.9 niños por cada mil	Tasa de mortalidad de niños por cada mil	Niños fallecidos / 1000
OCP2.5	Al 2025 reducir la tasa de mortalidad infantil a 17.0 niños por cada mil	Tasa de mortalidad de niños por cada mil	Niños fallecidos / 1000
OCP2.6	Al 2029 reducir la tasa de mortalidad infantil a 15.0 niños por cada mil	Tasa de mortalidad de niños por cada mil	Niños fallecidos / 1000
OCP8.1	Al 2021 ampliar la cantidad de beneficiados del CITE Joyería Catacaos a 6,000 artesanos	Cantidad de beneficiados del CITE	Unidades por año
OCP8.2	Al 2023 ampliar la cantidad de beneficiados del CITE Joyería Catacaos a 7,000 artesanos	Cantidad de beneficiados del CITE	Unidades por año
Perspectiva financiera			
OCP6.1	En el primer año conseguir una inversión de S/. 50.4 millones, para la construcción de la carretera de doble calzada Piura – Sechura, en el tramo Desvío Catacaos – Puente Independencia, con una longitud de 10.8 Km, que incluye la construcción del Puente Independencia.	Cantidad de soles invertidos por año	Soles / año
OCP6.2	Invertir S/. 57.4 millones, para la construcción de la doble calzada de la vía vecinal que une el A.H Buenos Aires y el CP Mocará (Av. Principal del CP La Legua), con una longitud de 12.8 Km que atraviesa los CP La Legua, San Jacinto, Paredones, La Piedra y Monte Castillo, durante los años 2017 – 2026	Cantidad de soles invertidos por año	Soles / año
OCP6.3	Ejecutar la construcción de la vía de evitamiento, por el margen izquierdo del Río Piura, con una longitud de 11.6 Km, con una inversión de S/. 57 millones, durante los años 2017 – 2032	Cantidad de soles invertidos por año	Soles / año
OCP6.4	Realizar la construcción del puente y carretera que unirá la futura vía de evitamiento de Catacaos, a la altura del CP Simbilá con el CP La Legua, con una longitud de 1.5 Km, con una inversión de S/. 8.7 millones, durante los años 2025 - 2032	Cantidad de soles invertidos por año	Soles / año
OCP6.5	Invertir S/. 6.9 millones, para la construcción del futuro puente Cayetano Heredia y carretera que unirá Catacaos con el CP Paredones, con una longitud aproximada de 1.1 Km, durante los años 2025 – 2032	Cantidad de soles invertidos por año	Soles / año
OCP6.6	Conseguir una inversión de S/. 80 millones, para la construcción del “Sistema de Evacuación de Aguas Pluviales por gravedad en el distrito de Catacaos”, durante los años 2025 – 2032	Cantidad de soles invertidos por año	Soles / año
OCP6.7	Ejecutar el primer tramo de la “Instalación o rehabilitación o ampliación y mejoramiento del sistema de agua potable y alcantarillado en los AA.HH y calles del distrito de Catacaos”, con una inversión de S/.157.5 millones, durante los años 2017 – 2024.	Cantidad de soles invertidos por año	Soles / año
OCP6.8	Ejecutar el segundo tramo de la “Instalación o rehabilitación o ampliación y mejoramiento del sistema de agua potable y alcantarillado en los AA.HH y calles del distrito de Catacaos”, con una inversión de S/.157.5 millones, durante los años 2025 – 2032.	Cantidad de soles invertidos por año	Soles / año
OCP6.9	Realizar la construcción o reconstrucción de pistas y veredas de los 49 AA.HH y calles del distrito (24 km), con una inversión de S/.150 millones, durante los años 2017 – 2024	Cantidad de soles invertidos por año	Soles / año
OCP6.10	Durante los años 2017 – 2020, invertir S/. 6.1 millones en la reconstrucción de las carreteras que unen el distrito con los CP Pedregal Grande, Molino Azul, La Campiña y Narihualá, que fueron destruidas en el FEN 2017	Cantidad de soles invertidos por año	Soles / año
OCP7.1	Invertir US\$ 290 millones, para la construcción de la represa La Niña, la cual almacenará el agua de las lagunas La Niña, San Ramón y Ñapique, con una capacidad de almacenamiento de 2,280 millones de metros cúbicos, que incluirá presa de almacenamiento, infraestructura de riego y canales de conducción, durante los años 2017 -2024, con el fin de ampliar la cantidad de superficie agrícola.	Cantidad de soles invertidos por año	Soles / año
OCP7.2	Implementar el fondo PROCOMPITE, apoyando la cadena productiva de Frijol para exportación, con una inversión de S/.2.1 millones, durante los años 2017 – 2020	Cantidad de soles invertidos por año	Soles / año
OCP7.3	Ampliar el área sembrada de frijol castilla, chileno y de palo: 13,900 hectáreas en una primera etapa hasta el 2024 y 23,900 hectáreas en una segunda etapa hasta el 2032.	Cantidad de soles invertidos por año	Soles / año

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2012, p. 517

Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Catacaos

En este capítulo se analiza la competitividad del Distrito de Catacaos en base a tres aspectos: En el primero, se analizan los factores de competitividad del distrito, bajo el análisis de las cuatro dimensiones del diamante de Porter: (a) condiciones de la demanda, (b) condiciones de los factores, (c) sectores relacionados y (d) de apoyo y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. En el punto dos, se identifican las ventajas competitivas de Catacaos y, por último, se determina el potencial de la conformación de clústeres en el distrito de Catacaos que deben desarrollarse para la consecución de los objetivos del plan estratégico.

9.1. Análisis Competitivo de Catacaos.

Se analiza la situación actual de Catacaos con el diamante de Porter y sus cuatro atributos: (a) Condiciones de los factores, (b) Sectores relacionados y de apoyo, (c) Condiciones de la demanda y (d) Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas, que le permitan generar o no crear ventajas para competir (D'Alessio, 2014).

Condiciones de los factores. Respecto a los factores básicos se considera: la ubicación geográfica estratégica de Catacaos, por su cercanía a los principales distritos de la región Piura como son los distritos de Piura y Castilla para el crecimiento de su economía; sus potencial de desarrollo turístico, por la riqueza de su historia, el arraigo de su cultura, su apreciada oferta gastronómica y potencial de desarrollo de nueva ofertas turísticas como el turismo vivencial; la presencia de instituciones financieras que fomentan el desarrollo económico en la zona; población joven con potencial de capacitación a través de la educación. Respecto a los factores avanzados: existe infraestructura vial, pero gran parte se encuentra deteriorada debido a las inclemencias climáticas en la zona. Los medios de comunicación tampoco se encuentran desarrollados. Escasea la información estadística o base de datos del distrito. Además, hay poca infraestructura en educación y salud.

La ubicación geográfica, el potencial turístico, la mejora en infraestructura y la capacitación de sus recursos humanos deben ser aprovechados en Catacaos para atraer la inversión pública y privada. Es por esto que calificamos a esta fuerza como de calificación alta, pues constituye para el distrito una ventaja comparativa que a través de la inversión permita transformar en ventaja competitiva.

Sectores relacionados y de apoyo. En el distrito de Catacaos los servicios no están integrados por falta de clústeres constituidos; respecto a las entidades financieras, como ya se mencionó, tienen presencia en el distrito. Los medios de comunicación de corte local son básicos y se reducen mayormente a medios radiales y redes sociales. La deficiente constitución de las cadenas productivas ha dificultado la formación de los clústeres. Esto repercute en la confianza proveedor – comprador. La informalidad de los proveedores de materia prima afecta la calidad y tecnología de sus productos. Existe una carencia de oferta educativa de nivel superior que mejore la productividad de su mano de obra. Además, escasea la inversión en el sector agrícola debido a los factores climáticos, recursos hídricos y falta de infraestructura adecuada. Existen en Catacaos los actores que permitirían la formación de un clúster que mejore la productividad y el desarrollo de nuevos productos; sin embargo, la desorganización, desconocimiento y poco interés de los mismos y las autoridades públicas dificultan su conformación; por lo tanto, se considera esta fuerza como de calificación baja.

Condiciones de la demanda. El consumidor cataquense no es exigente en cuanto a calidad de productos y servicios, más bien es sensible al precio, debido al bajo poder adquisitivo de sus habitantes que determinan un nivel de consumo bajo (de subsistencia) no se cuenta con información sobre las características del consumidor, pero es mayormente conservador y tradicionalista. Respecto a la demanda internacional, no existe cultura exportadora por la nula presencia de programas y entidades que capaciten e incentiven esta actividad, lo cual deriva en la baja calidad y poca estandarización de sus productos por la

insuficiente capacidad financiera y tecnológica de sus empresarios. Aunque en Catacaos la demanda local e internacional es baja, existe oportunidad de desarrollo de la misma, a través de incentivos a la inversión privada; se considera esta fuerza como de calificación alta.

Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas. Respecto a los planes estratégicos de largo plazo del distrito muchos han quedado desactualizados por razones políticas, técnicas, económicas y el desinterés en su ejecución debido a los cambios de gestión municipal. La rivalidad entre los empresarios locales, y la falta de una visión compartida y liderazgo, dificulta la formación de clústeres que les otorguen poder de negociación. Las decisiones de desarrollo municipal aun dependen del gobierno central, lo que limita la capacidad de maniobra de las autoridades. En el distrito se presentan problemas con la comunidad campesina debido a las limitaciones en cuanto a recursos financieros, tecnológicos y naturales que no les permiten desarrollar actividades relacionadas a este sector. Otro factor determinante respecto a este atributo es la corrupción existente tanto en el sector público como privado. Consideramos esta fuerza como de calificación baja para el desarrollo competitivo de Catacaos.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Catacaos

Realizado el análisis de la competitividad para el distrito de Catacaos, se utilizó el diamante de Porter, se identifican como ventajas competitivas a su ubicación geográfica el potencial turístico, historia y cultura, y la presencia de promotores que faciliten la conformación de clústeres (ver Tabla 50).

Tabla 50

Identificación de Ventajas Competitivas del Distrito de Catacaos

N°	Ventaja competitiva	Descripción
1	Ubicación geográfica	Cercanía Distrito Piura, Castilla, Panamericana Sur
2	Potencial turístico	Gastronomía, artesanía (filigrana, paja toquilla, cerámica), museo
3	Historia y cultura	Festividades religiosas, danzas, historia de los tallanes
4	Conformación de clústeres	CITE joyería, asociaciones de artesanos, restaurantes

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Catacaos

Debido a las condiciones geográficas favorables del Distrito de Catacaos, y considerando que existe una creciente demanda turística, que ha hecho de esta actividad un eje de desarrollo económico importante a nivel mundial y que sea en el Perú la cuarta actividad generadora de riqueza se concibe que el distrito concentre esfuerzos en la formación de un clúster turístico.

Clúster es un grupo geográficamente denso de empresas y organizaciones conexas, con actividades afines, rasgos comunes y complementarios entre sí que pueden adoptar diferentes formas según el grado de complejidad (Porter, 2009).

Catacaos como atractivo turístico en la región, es visitada por turistas nacionales; sin embargo, es poco conocida por los turistas extranjeros. Su reconocida gastronomía, actividades artesanales en cerámica, filigrana y paja toquilla, sus festividades religiosas, su museo arqueológico, así como su atractivo paisajista que invita a un turismo diferente, poco explotado por los cataquenses.

La Organización Mundial del Trabajo OMT señala que el turismo tradicional crece a un rango de 10 a 30% anual y genera el 7% de los gastos internacionales, mientras que el ecoturismo y otras formas de turismo relacionadas con la naturaleza representan la quinta parte de las llegadas internacionales, lo que muestra el potencial de crecimiento de esta actividad. El turista extranjero que visita el Perú en promedio es una persona joven (39 años), profesional, casada o con una relación de pareja, el 62% son hombres, el 40% posee ingresos anuales mayores a \$ 40,000 dólares y el 74% no contrató los servicios de una agencia de viajes según reportes del INEI 2013. La región Piura concentró al 2013 el 4.7% de visitas de turistas extranjeros que llegaron al Perú, los cuales gastaron en promedio \$99 dólares diarios, 45% de estos visitantes con un gasto total menor a \$500 dólares.

Para aprovechar el potencial del visitante extranjero, Catacaos debe contar con una mejor infraestructura vial que permitan el rápido acceso a la zona. Otro aspecto importante a considerar son la creación de infraestructura hotelera para la mejor atención de los turistas extranjeros, para lo cual resalta la importancia de incentivar la inversión extranjera a través de la promoción y regulación municipal. Además, la importancia de mejorar la infraestructura de los restaurantes, difundir la gastronomía cataquense, sus atractivos artesanales en cerámica, paja toquilla y filigrana de plata mediante museos y la industrialización de la producción permitirán el desarrollo económico y la mejora de la calidad de vida de los habitantes del distrito.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Con respecto al clúster turístico se detectan cinco aspectos estratégicos importantes para su desarrollo:

1. Promoción de las rutas turísticas para el desarrollo de un turismo gastronómico, vivencial, natural, arqueológico y cultural, de manera que se aproveche el crecimiento del sector en el turismo extranjero.
2. Consolidar acuerdos de financiamiento con las entidades financieras propias de la región con condiciones especiales para las empresas pequeñas y medianas anexas al sector turístico.
3. Capacitar a la población para la atención de calidad y el desarrollo de nuevos giros de negocios que permitan generar nuevos atractivos turísticos y expandir la oferta turística para atraer la inversión privada.

9.5. Conclusiones

El análisis de la competitividad de Catacaos se desarrolló en base a la aplicación del diamante de Porter que permitió identificar condiciones favorables en cuanto a ubicación geográfica, atractivo turístico y potencial de nuevas formas de turismo, promoción de la

historia y cultura artesanal de sus habitantes que permitan industrializar la producción de su oferta, y renovar el orgullo de sus habitantes por sus raíces ancestrales, así como generar fuentes de ingresos económicos en base al incremento en la captación de arribos por parte de turistas extranjeros. Para el desarrollo de las empresas locales en el distrito es necesario la conformación de un clúster que organice a las diferentes empresas afines al sector y mejore la infraestructura vial y turística que incentive la inversión pública y privada.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El resumen del planeamiento estratégico del distrito de Catacaos se muestra en la Tabla 51. En ella se muestra la misión, visión, los objetivos a largo y corto plazo, así como los principios cardinales, valores y código de ética. Finalmente, se menciona la estructura organizacional y recursos requeridos para la ejecución.

10.2. Conclusiones Finales

1. Entre las fortalezas que destacan al distrito de Catacaos: (a) experiencia en la producción artesanal; (b) infraestructura para la innovación de artesanía CITE Joyería; (c) organización de los artesanos a través de asociación; (d) atractivos turísticos; (e) reconocida gastronomía; (f) ubicación geoestratégica privilegiada; (g) Proyecto de construcción de un Colegio de Alto Rendimiento.
2. Las debilidades que presenta el distrito: (a) deficiente infraestructura y servicios turísticos; (b) problemas en la seguridad ciudadana; (c) falta de infraestructura educativa pública; (d) alta y permanente vulnerabilidad frente a un Fenómeno de El Niño; (e) falta de infraestructura en el servicio de salud; (f) falta de infraestructura en el servicio de agua; (g) falta de infraestructura vial interna en el distrito; (h) falta de tecnología en la industrialización del algarrobo; (i) carencia de profesionales competitivos en el distrito; (j) carencia de centro de formación técnica, universitaria privadas.
3. Entre las oportunidades de Catacaos se identifican: (a) demanda creciente por productos artesanales en oro, plata, cerámica en los mercados nacionales y extranjeros; (b) cercanía geográfica al Puerto de Paita, acuerdo Perú-Ecuador y el corredor bioceánico Belén Paita, permitiría ingreso a nuevos mercados; (c) consolidación del proceso de descentralización estimulada por el gobierno

peruano; (d) demanda de productos agrícolas orgánicos y alternativos; (e) presencia de ONG y entidades estatales encargadas de promover el turismo; (f) incremento de flujo turistas y turismo gastronómico.

4. Se han definido como amenazas: (a) Interferencia del gobierno central y regional en las propuestas de desarrollo de los gobiernos locales; (b) regiones con producción agrícola creciente; (c) gestión recurso hídrico; (d) presencia constante del Fenómeno El Niño; (e) crisis económica global; (f) corrupción.
5. En la matriz de intereses del distrito de Catacaos, se han tenido en cuenta los siguientes aspectos: (a) mejorar la calidad de los servicios públicos de educación, salud y alcantarillado; (b) mejorar la infraestructura productiva relacionada a los sectores agropecuario, agroindustrial, artesanal y turístico; (c) prevención y gestión de riesgo frente al Fenómeno El Niño; (d) desarrollo territorial urbano con integración geográfica través de todo el distrito.
6. Los objetivos de largo plazo formulados al año 2027 son ocho : (a) En el 2027, el índice de desnutrición crónica en niños y niñas menores a 5 años en el distrito de Catacaos debe ser del 10.0% (actualmente en 27.5%); (b) al 2027, se debe reducir la tasa de mortalidad infantil a 14.0 niños por cada mil (actualmente en 19.9 niños por cada mil); (c) al 2027, reducir el índice de población analfabeta a 3.8% (actualmente 9.2%, según empadronamiento distrital de Población y Vivienda 2012 - 2013); (d) en el 2027 el índice de población con educación universitaria completa en el distrito de Catacaos, debe ser 9.4% (actualmente en 4.7%, según el Empadronamiento Distrital de Población y Vivienda 2012 – 2013); (e) al 2027 destinar el 4% del presupuesto municipal para obras de prevención frente a un Fenómeno El Niño (actualmente no se destina); (f) al 2027 incrementar la longitud de vías asfaltadas a 100 Km (actualmente en 15km); (g) en el 2027, el

área sembrada de frijol castilla, chileno y de palo debe ser 23,900 hectáreas (actualmente en 1.997 hectáreas, según censo oficial del 2012; (h) Al 2027 ampliar la cantidad de beneficiados del CITE Joyería Catacaos a 7,800 artesanos (actualmente 5,542)

7. Se han retenido 17 estrategias, las cuales son: (a) implementar programas y talleres de producción artesanal para incrementar el volumen de exportación y la calidad de productos como sombreros de paja toquilla y joyería de plata; (b) impulsar la creación de asociaciones de emprendedores en la industria cultural como la gastronomía y el turismo vivencial para mejorar la calidad de su oferta; así como el desarrollo de rutas turísticas que permita incrementar el flujo de turistas nacionales e internacionales; (c) desarrollar y ejecutar planes de inversión en infraestructura que permitan una mayor diversificación productiva exportable; (d) suscribir convenios y alianzas estratégicas con escuelas y universidades nacionales y extranjeras para mejorar la calidad educativa; (e) implementar sistema de riego para incrementar el área de terreno cultivable, que permitan la producción de cultivos exportables; (f) promover la creación de programas de capacitación y apoyo financiero a las pyme para mejorar la calidad en infraestructura y atención a turistas nacionales y extranjeros; (g) ejecutar proyectos de infraestructura en el sector salud, educación, agua y desagüe para mejorar la calidad de vida de los pobladores. En este sentido, se debe eliminar barreras que desalienten la inversión pública y privada; (h) ejecutar proyectos de infraestructura vial y carreteras para atraer la inversión privada en el sector agroindustrial y turístico; (i) capacitar a la población para el uso de tecnologías eficientes y rentables, que permitan industrializar la producción de algarrobo; (j) promover la ejecución de proyectos públicos y privados de infraestructura en el

sector construcción para mitigar los efectos producidos por el FEN en las viviendas de la población del Distrito; (k) ejecutar proyectos de infraestructura en el sector transporte (carreteras, red vial) que incrementen el comercio de los productos exportables y permitan atraer la inversión privada; (l) ejecutar proyectos de infraestructura para el tratamiento de aguas servidas y su reutilización en los cultivos; (m) desarrollar programas de lucha contra la corrupción a nivel del sector público y privado que favorezcan la inversión; (n) posibilitar la comunicación entre el gobierno central, regional y municipal con la empresa privada para establecer objetivos comunes de desarrollo a través del aprovechamiento de recursos; (o) fomentar alianzas estratégicas con instituciones educativas privadas para la implementación de carreras profesionales afines a la agroindustria y administración turística; (p) desarrollo de proyectos de infraestructura en el sector salud, educación y vivienda para reducir los daños ocasionados por el FEN e incentivar la inversión privada mediante políticas claras y transparentes en las contrataciones y licitaciones; (q) desarrollo de programas que fomenten una cultura cívica basada en valores éticos y morales que concienticen a la población y autoridades en su importancia para el desarrollo social

8. Para alcanzar los objetivos de largo plazo se han definido 35 objetivos de corto plazo.
9. Para la implementación del plan estratégico se propone una modificación a la estructura organizacional del distrito, a través del trabajo de ocho gerencias y veinte subgerencias.
10. Para la medición de los resultados, con el fin de lograr la visión deseada, se utiliza el balanced scorecard, trazado de acuerdo a los 8 objetivos de largo plazo,

bajo las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y conocimiento.

11. Catacaos debe posicionarse en un mercado competitivo, de manera que se identifique como un distrito con ventajas competitivas en el sector artesanal, agroindustrial, gastronómico y turístico.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Implementar y ejecutar el presente plan estratégico, el cual deberá estar dirigido por la Municipalidad Distrital, con el objetivo de ser competitivos en el sector artesanal, agroindustrial, turístico – gastronómico y que sea el soporte de tres pilares importantes como lo son la educación, salud e infraestructura
2. Aprovechar y explotar los diferentes acuerdos comerciales que el Perú mantiene con diferentes países, así como con organizaciones y bloques económicos; lo que conlleva además a recomendar el establecimiento de una oficina de comercio exterior en la Municipalidad Distrital, con el fin de ubicar nuevos mercados y se el medio de contacto entre el exportador peruano y el importador.
3. Gestionar fuentes de financiamiento internacionales, a través de bancos de desarrollo internacional y/u oficinas de cooperación de países desarrollados que permitan el financiamiento para disminuir la brecha que mantiene el distrito, principalmente en infraestructura educativa, de salud, agrícola y tecnológica.
4. Implementado el presente plan estratégico, es necesario un control permanente; es decir que se realice un seguimiento y revisión constante para realizar, de ser necesario, las modificaciones, ajustes y/o correcciones necesarias.
5. Fortalecer la identificación de la población con la cultura y valores del distrito que, además, implica inculcar la práctica de valores y principios éticos. Para ello es

necesario el establecimiento de un liderazgo marcado por parte de los líderes del distrito representado por sus autoridades municipales.

6. Establecer como requisito indispensable la formación en gestión pública, para poder ejercer el cargo de alcalde, regidor y gerente municipal.
7. La tecnología, investigación y desarrollo deben estar establecidas y ser aplicadas en todos los ámbitos de las actividades productivas que permitirán al distrito ser más competitivo.
8. El distrito de Catacaos debe iniciar la gestión de cambio para comenzar a realizar obras de gran envergadura, en coordinación y convenio con la Municipalidad Provincial y el Gobierno Regional y acudir a la iniciativa de obras por impuestos o Alianza Publico Privada, que le permitan conseguir fuentes de financiamiento.

10.4. Futuro del Distrito de Catacaos

En el año 2027, Catacaos será uno de los distritos líderes en la Región Piura. Será la ciudad que evolucionará el pensamiento geoestratégico del bajo Piura; será, asimismo, reconocida como el principal centro artesanal, agroindustrial y turístico-gastronómico de la Región Piura, lo cual significará ser más competitivo, obtener mayores ingresos y por ende incrementar su aporte al PBI regional.

Catacaos será el primer distrito exportador de menestras en la Región Piura, así como de artesanía (producción de talabartería y productos en paja toquilla). Contará con una importante carretera que la conecte con el puerto de Bayovar, adicional a la que actualmente mantiene como conexión a Paita y a la carretera IRRSA Norte que la conecta con Brasil.

Catacaos se convertirá en el primer destino turístico y gastronómico de la Región Piura. Para tal fin contará con una extraordinaria infraestructura vial interna y para llegar a ser un exportador de menestras, con una moderna infraestructura agrícola como la represa La Niña que irrigará amplias zonas desérticas del distrito. Los líderes del distrito, representado

por sus autoridades, contarán con un amplio sentido de convocatoria y consenso con el fin de llegar a hacer de Catacaos uno de los distritos más competitivos de la región, ello implicará una amplia difusión de valores, cultura y sentido de identificación con el distrito.



Tabla 51

Plan Estratégico Integral (PEI)

INTERESES ORGANIZACIONALES:		VISIÓN: "Para el año 2027, Catacaos será uno de los diez distritos más competitivos de la Región Piura para el desarrollo de la industria turística y agroindustrial, a través del fortalecimiento de tres pilares: educación, salud e infraestructura; mejorando el nivel de vida de sus habitantes. Además, será reconocido por ser un distrito moderno, que conserva su historia y costumbres artesanales; con una economía sostenible, próspera y atractiva para la inversión privada".							PRINCIPIOS CARDINALES		
1. Mejorar la calidad de los servicios públicos de educación, salud y alcantarillado.		OBJETIVOS DE LARGO PLAZO							a) Influencia de terceras partes		
2. Mejorar la infraestructura productiva relacionada a los sectores agropecuario, agroindustrial, artesanal y turístico.		OLP1: En el 2027 el índice de desnutrición crónica en niños menores a 5 años en el distrito de Catacaos, debe ser del 10.0% (actualmente en 27.5%, según empadronamiento distrital de Población y Vivienda 2012 - 2013).	OLP2: Al 2027 reducir la tasa de mortalidad infantil a 14.0 niños por cada mil (actualmente en 19.9 niños por cada mil, según empadronamiento distrital de Población y Vivienda 2012 - 2013).	OLP3: Al 2027 reducir el índice de población analfabeta a 3.8% (actualmente 9.2%, según empadronamiento distrital de Población y Vivienda 2012 - 2013).	OLP4: En el 2027 el índice de población con educación universitaria completa en el distrito de Catacaos, debe ser 9.4% (actualmente en 4.7%, según empadronamiento distrital de Población y Vivienda 2012 - 2013).	OLP5: Al 2027 destinar el 4% del presupuesto municipal para obras de prevención frente a un Fenómeno el Niño (actualmente no se destina).	OLP6: Al 2027 incrementar la longitud de vías asfaltadas a 100 Km (actualmente en 15 km)	OLP7: En el 2027 el área sembrada de frijol castilla, chileno y de palo debe ser 23,900 hectáreas (actualmente en 1.997, según censo oficial del 2012)	b) Lazos pasados y presentes		
3. Prevención y gestión de riesgo frente al Fenómeno El Niño.									Se han suscitado diferentes conflictos armados con países vecinos, como Chile y Ecuador.		
4. Desarrollo territorial urbano con integración geográfica a través de todo el distrito.									c) Contrabalance de los intereses comunes con nuestro principal socio comercial en Latinoamérica como es Brasil		
Tablero de control Balanceado		OCP 1.1	OCP 2.1	OCP 3.1	OCP 4.1	OCP 5.1	OCP 6.1	OCP 7.1	d) Conservación de Enemigos Principal enemigo de Catacaos es la pobreza extrema, altas tasas de analfabetismo, nula presencia de instituciones públicas o privadas de investigación ciencia y tecnología,		
PERSPECTIVAS:		OCP 1.1 (Clientes) Fortalecer la atención integral del control de crecimiento y desarrollo (CRED) completo, en niños y niñas menores de 5 años, logrando un porcentaje de cobertura del 65% al 2021, 80% al 2025 y 85% al 2027	OCP2.1. (Clientes) Incremento progresivo de inmunizaciones en niños y niñas menores de 1 año, especialmente en vacunas contra rotavirus y neumococo, logrando una proporción de niños y niñas menores de 1 año con vacunas completas para su edad del 92% al 2021, 94% al 2015 y 95% al 2027	OCP3.1 (Procesos Internos) Lograr que en cada escuela haya una computadora por cada 40 niños al 2021, por cada 20 niños al 2025 y por cada 10 niños al 2027.	OCP4.1(Procesos Internos) Implementación y puesta en marcha del Colegio de Alto Rendimiento en el distrito de Catacaos en el 2018	OCP5.1 (Financiera) Al 2021 destinar el 1% del presupuesto municipal para obras de prevención frente a un Fenómeno el Niño	OCP6.1 (Financiera) En el primer año conseguir una inversión de S/. 50.4 millones, para la construcción de la carretera de doble calzada Piura – Sechura, en el tramo Desvío Catacaos – Puente Independencia, con una longitud de 10.8 Km, que incluye la re construcción del Puente Independencia.	OCP7.1 (Financiera) Invertir US\$ 290 millones, para la construcción de la represa La Niña, la cual almacenará el agua de las lagunas La Niña, San Ramón y Napique, con una capacidad de almacenamiento de 2,280 millones de metros cúbicos, que incluirá presa de almacenamiento, infraestructura de riego y canales de conducción, durante los años 2018 -2024, con el fin de ampliar la cantidad de superficie agrícola.	e) Escaza infraestructura urbana, agrícola, etc. a los cuales no debe conservar sino reducir o eliminar.		
INTERNA		OCP 1.2 (Clientes) Ampliar progresivamente la suplementación con multimicronutrientes en niños y niñas menores de 5 años, logrando un porcentaje de cobertura del 65% al 2021, 80% al 2025 y 85% al 2027	OCP 2.4 (Clientes) Al 2021 reducir la tasa de mortalidad infantil a 18.9 niños por cada mil	OCP 3.3. (Procesos Internos) Implementar y poner en funcionamiento aulas de educación primaria para adultos en el 5% de instituciones educativas del distrito para el 2021, en el 10% para el 2025 y en el 15% para el 2027	OCP 4.2 (Procesos Internos) Al 2021 el índice de población con educación universitaria completa en el distrito de Catacaos debe ser 6.60%	OCP5.2 (Financiera) Al 2025 destinar el 2% del presupuesto municipal para obras de prevención frente a un Fenómeno el Niño	OCP6.2 (Financiera) Invertir S/. 57.4 millones, para la construcción de la doble calzada de la vía vecinal que une el A.H Buenos Aires y el CP Mocará (Av. Principal del CP La Legua), con una longitud de 12.8 Km que atraviesa los CP La Legua, San Jacinto, Paredones, La Piedra y Monte Castillo, durante los años 2018 – 2019	OCP7.2 (Financiera) Implementar el fondo PROCOMPITE, apoyando la cadena productiva de Frijol para exportación, con una inversión de S/.2.1 millones, durante los años 2018 – 2020	f) Vocación de servicio de autoridades y población en general.		
PROCESOS		OCP 1.3 (Procesos Internos) Incorporar un profesional de enfermería adicional, cada 4 años, especializado en programas de reducción de la desnutrición infantil.	OCP 2.5 (Clientes) Al 2025 reducir la tasa de mortalidad infantil a 17.0 niños por cada mil	OCP3.2 (Aprendizaje y conocimiento) Para el 2018, establecer un convenio con cada una de las universidades presentes en la región para diseñar y ejecutar un plan de alfabetización en el distrito.	OCP 4.3 (Procesos Internos) Al 2025 el índice de población con educación universitaria completa en el distrito de Catacaos debe ser 10.65%	OCP6.3 (Financiera) Ejecutar la construcción de la vía de evitamiento, por el margen izquierdo del Río Piura, con una longitud de 11.6 Km, con una inversión de S/. 57 millones, durante los años 2019 - 2021	OCP6.4 (Financiera) Realizar la construcción del puente y carretera que unirá la futura vía de evitamiento de Catacaos, a la altura del CP Simbila con el CP La Legua, con una longitud de 1.5 Km, con una inversión de S/ 8.7 millones, durante los años 2021 – 2023	OCP7.3 (Financiera) Ampliar el área sembrada de frijol castilla, chileno y de palo: 13,900 hectáreas en una primera etapa hasta el 2021 y 23,900 hectáreas en una segunda etapa hasta el 2027.	g) Responsabilidad Social de respeto al medio ambiente y patrimonio cultural e histórico.		
CLIENTE		OCP 1.4 (Procesos Internos) Certificación de establecimientos de salud amigos de la madre, la niña y el niño, logrando la certificación del 50% de los establecimientos del distrito para el 2020 y del 100% de establecimientos del distrito para el 2023	OCP 2.6 (Clientes) Al 2027 reducir la tasa de mortalidad infantil a 14.0 niños por cada mil	OCP 3.4 (Aprendizaje y conocimiento) Implementar un equipo de alfabetizadores municipales para el 2018		OCP6.5 (Financiera) Invertir S/ 6.9 millones, para la construcción del futuro puente Cayetano Heredia y carretera que unirá Catacaos con el CP Paredones, con una longitud aproximada de 1.1 Km, durante los años 2024 – 2027	OCP6.6 (Financiera) Conseguir una inversión de S/ 80 millones para la construcción del "Sistema de Evacuación de Aguas Pluviales por gravedad en el distrito de Catacaos", durante los años 2020– 2027		h) Responsabilidad Social de respeto al medio ambiente y patrimonio cultural e histórico.		
FINANCIERA		OCP 1.5 (Aprendizaje y conocimiento) Sesiones demostrativas, dos veces al año, en preparación de alimentos a familias con niños y niñas menores a 5 años, logrando un porcentaje de cobertura del 70% de familias al 2021, 85% al 2025 y 95% al 2027.	OCP2.2 (Procesos Internos) Realizar cada año, dos desinfecciones y/o tratamientos de agua para el consumo humano a través de la aplicación de tecnologías apropiadas y efectivas			OCP6.7 (Financiera) Ejecutar el primer tramo de la "Instalación o rehabilitación o ampliación y mejoramiento del sistema de agua potable y alcantarillado en los AA.HH y calles del distrito de Catacaos", con una inversión de S/ 157.5 millones, durante los años 2018 – 2024.	OCP6.8 (Financiera) Ejecutar el segundo tramo de la "Instalación o rehabilitación o ampliación y mejoramiento del sistema de agua potable y alcantarillado en los AA.HH y calles del distrito de Catacaos", con una inversión de S/ 157.5 millones, durante los años 2025 – 2027.		i) Responsabilidad Social de respeto al medio ambiente y patrimonio cultural e histórico.		
TABLERO DE CONTROL		TABLERO DE CONTROL		TABLERO DE CONTROL		TABLERO DE CONTROL		TABLERO DE CONTROL		TABLERO DE CONTROL	
PERSPECTIVAS:		PERSPECTIVAS:		PERSPECTIVAS:		PERSPECTIVAS:		PERSPECTIVAS:		PERSPECTIVAS:	
INTERNA		INTERNA		INTERNA		INTERNA		INTERNA		INTERNA	
PROCESOS		PROCESOS		PROCESOS		PROCESOS		PROCESOS		PROCESOS	
CLIENTE		CLIENTE		CLIENTE		CLIENTE		CLIENTE		CLIENTE	
FINANCIERA		FINANCIERA		FINANCIERA		FINANCIERA		FINANCIERA		FINANCIERA	
Misión: "Ser un distrito eficiente en la gestión pública y promotor de actividades económicas relacionadas a la industria turística y agropecuaria; despertando en sus pobladores el orgullo por sus tradiciones históricas, y promoviendo la inversión pública y privada, nacional y extranjera, mediante la formulación de políticas, normas y lineamientos estratégicos, en un marco de respeto a la ética social e institucional."									Recursos: Mano de Obra, Moneda, Maquinaria, Materiales, Mentalidad		
									ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
									Planes Operacionales: Plan de Marketing, Plan de Operaciones Plan de Finanzas, Plan de Investigación		

Referencias

- ADEX: Menestras y legumbres peruanas pueden posicionarse en el exterior (2017, 8 de enero). *El Economista*. Recuperado de <http://www.economistaamerica.pe/mercados-eAm-peru/noticias/8093455/01/17/ADEX-Menestras-y-legumbres-peruanas-pueden-posicionarse-en-el-exterior.html>
- Analistas elevan proyección del PIB del Perú para 2017 y 2018 (2017, 8 de setiembre). *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/analistas-elevan-proyeccion-del-pib-del-peru-para-2017-y-2018>
- Apega Sociedad Peruana de Gastronomía (2016). *Perú se traza el reto de incrementar consumo de legumbres a 9 kilos per cápita*. Recuperado de <http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/peru-se-traza-el-reto-de-incrementar-consumo-de-legumbres-a-9-kilos-per-capita.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Informe estadístico de la Región Piura*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones.html>
- Cámara de Comercio De Piura (2017). *Servicios y Beneficios*. Recuperado de <http://www.camcopiura.org.pe/template/serviciosbeneficios.php>
- Centro de Desarrollo Industrial Sociedad Nacional de Industria (2017). *Informe de Capital Humano 2017*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformedeCapitalHumano/index.html>
- Centro de Desarrollo Industrial Sociedad Nacional de Industria (2017). *Informe Global de Tecnología de la Información 2016*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/GITR2016.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2014). *La educación del futuro y el futuro de la educación*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/foro_educacion_final_02-05-2014.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2015). *El futuro de la salud*.

Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2015/04/2015_el_futuro_de_la_salud.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado. Perú hacia el 2021*. Recuperado de

<https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). *Avances de la política sectorial en el marco de la política general de gobierno, OCDE y la Agenda 2030 a noviembre de 2016*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/EAE0ABD82595A171052580A50074B817/\\$FILE/1.AVANCES-DE-LA-POLITICA-SECTORIAL.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/EAE0ABD82595A171052580A50074B817/$FILE/1.AVANCES-DE-LA-POLITICA-SECTORIAL.pdf)

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2017). *Información departamental, provincial y distrital de población que requiere atención adicional y devengado per cápita*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/08/01-Per%C3%BA_Poblaci%C3%B3n-que-requiere-atenci%C3%B3n-adicional-y-devengado-Per-c%C3%A1pita.-Setiembre2017-FINAL.pdf

CENTRUM (2017). *Índice de Competitividad Regional en el Perú 2016*. Recuperado de

<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>

CITE Catacaos (2017, 25 de marzo). CITE joyería Catacaos video institucional. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=r32A_JRkTcg

CITE Catacaos (2017, 10 de abril). Turismo y artesanía - CITE Catacaos. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=nztYG4innkA>

Climate-data.org. *Clima: Distrito de Catacaos*. Recuperado de <https://es.climate-data.org/location/31916/>

Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) (2017). *Políticas y Estrategias*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/estrategias>

Congreso de la República del Perú (2017). *Constitución Política del Perú*. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/Docs/files/documentos/constitucionparte1993-12-09-2017.pdf>

Congreso de la República del Perú (2003). *Ley Orgánica de Municipalidades 2003*. Recuperado de <ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/ogac/normas/politica/Ley27972LOM.pdf>

D'Alessio, F. (2013). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio, F. (2012). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

El balance trágico de marzo del Fenómeno El Niño en Piura (2017, 7 de abril). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/blog/mongabay/el-balance-tragico-de-marzo-del-fenomeno-el-nino-en-piura-noticia-1041889>

El ejército del Perú es considerado como uno de los más poderosos de Latinoamérica (2017, 29 de junio). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/ejercito-peru-considerado-poderosos-latinoamerica-84691>

El lado positivo de El Niño: más áreas reforestadas y reservorios abastecidos (2016, 28 de marzo). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/927734-el-lado-positivo-de-el-nino-mas-areas-reforestadas-y-reservorios-abastecidos>

El PBI del Perú volverá a crecer menos que el mundo en el 2017 (2017, 5 de mayo). *Mercados y Regiones*. Recuperado de <http://mercadosyregiones.com/2017/05/el-pbi-del->

peru-volvera-crecer-menos-que-el-mundo-en-el-2017/

Gabinete Binacional: Perú y Ecuador ratificaron estos acuerdos y avances (2016, 7 de Octubre). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/809847-gabinete-binacional-peru-y-ecuador-llegaron-ratificaron-acuerdos-y-avances>

Gobierno Regional Piura (2017). *Reseña Histórica*. Recuperado de http://www.regionpiura.gob.pe/index_institucional.php?pag=2

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) (2017). *Sobre INDECOPI*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/sobre-el-indecopi>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2011). *Piura. Compendio estadístico 2011*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0997/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012). *IV censo nacional agropecuario 2012*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Compendio estadístico del Perú 2013*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1097/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Mapa de la pobreza distrital 2013*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Sistema de Información Distrital Principales Indicadores*. Lima, Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *III Censo Nacional Agropecuario 1994, sistema de consulta de resultados censales, cuadros estadísticos*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/bcoCuadros/IIIcenagro.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012, sistema de consulta de resultados censales, cuadros estadísticos*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/?id=CensosNacionales>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012, sistema de consulta de datos*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Cenagro/redatam/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda, sistema de consulta de resultados censales, cuadros estadísticos*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda, sistema de consulta de principales indicadores demográficos, sociales y económicos*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IDSE/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Panorama de la Economía Peruana 1950 – 2016, año base 2007*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1424/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Perú: Estadísticas de femicidio. Registros Administrativos. Síntesis Estadística*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_femicidio.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Estadísticas de Seguridad Ciudadana, Setiembre 2016 – Febrero 2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/seguridad_ciudadana_mar2017.pdf

Instituto Peruano de Economía (2017). *Índice de competitividad regional 2017*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbDYtQVRfdjVaUkU/view>

Instituto Tecnológico de la Producción (2017). *CITEagro Piura*. Recuperado de https://www.itp.gob.pe/nuestros-cite/agroindustrial-y-alimentario/citeagro_piura/

Intercambio comercial entre Perú y Chile llegó a los US\$ 2.200 millones (2017, 06 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/intercambio-comercial-peru-chile-llego-u-s-2-200-millones-440269>

International Trade Statistics. Producto 65 – sombreros, demás tocados y sus partes. Recuperado de https://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||65||2|1|2|2|1|2|1|1

International Trade Statistics. *Producto 42 – manufacturas de cuero, artículos de talabartería o guarnicionería, artículos de viaje, bolsos*. Recuperado de https://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||42||2|1|1|2|2|1|2|1|1

Las 10 mejores universidades del Perú, según QS University Ranking (2016, 15 de junio). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/las-10-mejores-universidades-del-peru-segun-qs-university-ranking-noticia-971628>

Mincetur: Llegada de turistas internacionales al Perú creció 7.4% en octubre (2016, 29 de diciembre). *Andina Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-mincetur-llegada-turistas-internacionales-al-peru->

crecio-74-octubre-647118.aspx

Ministerio de Agricultura y Riego (2017). *Cerca de S/ 21 millones costará rehabilitar infraestructura agrícola dañada por lluvias e inundaciones en Piura*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/noticias-antiores/notas-2017/18882-cerca-de-s-21-millones-costara-rehabilitar-infraestructura-agricola-danada-por-lluvias-e-inundaciones-en-piura>

Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Consejo Nacional de Competitividad y Formalización*. Recuperado de <https://www.cnc.gob.pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). *Perú y Ecuador suscriben entendimiento para superar barreras comerciales*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/peru-y-ecuador-suscriben-entendimiento-para-superar-barreras-comerciales/>

Ministerio de Relaciones Exteriores (2017). *Oficinas Desconcentradas en el Perú*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/institucional.aspx#ODES>

Municipalidad Distrital de Catacaos (2013). *Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Catacaos*. Recuperado de <http://transparencia.municatacaos.gob.pe/assest/archivos/Ordenanzas%20Municipales/4/016.pdf>

Municipalidad Distrital de Catacaos (2003). *Plan concertado de desarrollo del distrito de Catacaos al 2015*. Recuperado de http://www.municatacaos.gob.pe/homepage/municipalidad/PDF/PLAN_CONCERTADO_DE_DESARROLLO_2015.pdf

Municipalidad Distrital de Catacaos (2007). *Plan estratégico institucional Catacaos 2008 - 2010*. Recuperado de

<http://www.municatacaos.gob.pe/homepage/municipalidad/PDF/Transparencia/PLAN%20ESTRATEGICO%202008%20-2010.pdf>

Municipalidad Distrital de Catacaos (2017). *Plan estratégico institucional Catacaos 2011 - 2014*. Recuperado de

http://municatacaos.gob.pe/homepage/municipalidad/PDF/MANUALES_2012/PLANES%20ESTRATEGICO2011-2014.pdf

Municipalidad Distrital de Catacaos (2017). *Plan local de seguridad ciudadana Catacaos 2017*. Recuperado de <http://municatacaos.gob.pe/imagenes/PLANLOCAL2017.pdf>

Municipalidad Provincial de Piura (2012). Plan de Desarrollo Urbano de los Distritos de : Piura, Veintiseis de Octubre, Castilla y Catacaos al 2032. Recuperado de

http://www2.munipiura.gob.pe/institucional/transparencia/PDU/Plan_Desarrollo_Urbano.pdf

Organización Mundial del Turismo OMT (2017). *El turismo internacional mantiene un crecimiento sostenido pese a las dificultades*. Recuperado de

<http://www2.unwto.org/es/press-release/2017-01-17/el-turismo-internacional-mantiene-un-crecimiento-sostenido-pese-las-dificul>

Perú asciende al puesto 67 en ranking mundial de competitividad (2016, 27 de setiembre).

Andina Agencia Peruana de Noticias. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-asciende-al-puesto-67-ranking-mundial-competitividad-632881.aspx>

Perú y Brasil firman acuerdos para profundizar las relaciones comerciales bilaterales (2016, 29 de abril). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-brasil-firman-acuerdos-profundizar-relaciones-comerciales-bilaterales-119152>

PRO ECUADOR Boletín mensual de comercio exterior Septiembre – Octubre 2016. *La*

- demanda de sombreros de paja toquilla aumenta en Estados Unidos*. Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/10/PROEC_IC_06_68.pdf
- PROM PERÚ Estadísticas de Exportaciones Peruanas. *Ranking de países (agrupados por bloque económico)*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Pais.aspx
- Scotiabank (2016). *Sector avícola seguirá siendo impulsado por consumo interno*. Recuperado de https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/reportes/sectorial/Avicola_Oct16.pdf
- SIICEX (2017). *Informe Anual de Exportaciones: Enero – Diciembre 2016*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/475365896rad8069C.pdf>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. *Tasa de interés promedio del sistema bancario*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEETPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) (2017). *Funciones y Atribuciones*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/funciones.html>
- Terminales Portuarios Euroandinos (2017). *Introducción*. Recuperado de http://www.puertopaita.com/detalle_notas.php?id=554
- Un gran futuro para la carne de pollo según la FAO (2016, 7 de octubre). *Inforural*. Recuperado de <http://www.inforural.com.mx/gran-futuro-la-carne-pollo-segun-la-fao/>
- Vásquez, C. (2015, 23 de enero). *Las aspiraciones subimperialistas del Chile, enemigo jurado del Perú*. Recuperado de <http://delitoycorrupcion.blogspot.com/2015/02/las-aspiraciones-subimperialistas-de.html>