

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Piura

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Carlos Alejandro Chumpitaz Retamal

Luis Alberto Loaiza Ruiz

Faría Korey Muñoz Ganoza

Michael Enrique Rojas Puente

Asesor: Igor Leopoldo Loza Geldres

Santiago de Surco, julio de 2019

Agradecimientos

A nuestras familias y amigos por el apoyo constante a lo largo de todo el proceso y el soporte en momentos difíciles.

A nuestro asesor Igor Leopoldo Loza Geldres por su apoyo en la revisión y evaluación del presente trabajo.

A nuestros profesores de CENTRUM por las enseñanzas transmitidas y consejos brindados.

Y a Dios por habernos guiado a lo largo de estos casi tres años de estudio.



Dedicatorias

A mis padres y hermana por su aliento y soporte para cumplir con todos mis objetivos de vida planteados.

Carlos

A mi adorada madre por su infinito amor, paciencia y apoyo incondicional; a mi padre que fue ejemplo de constancia y trabajo en mi vida, y sé que está orgulloso de la persona en la cual me he convertido.

Luis

A Dios por ser mi fortaleza y guía constante. A Andrea por ser la fuente esencial de mi superación y crecimiento. A mi familia y amigos por estar allí.

Korey

A mis padres, esposa e hijo, por su apoyo incondicional que me ha permitido cumplir los objetivos trazados.

Michael

Resumen Ejecutivo

El presente documento para el período 2018-2028 se ha elaborado siguiendo el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico de D'Alessio (2015). La provincia de Piura posee factores condicionantes favorables para desarrollarse y posicionarse como un *hub* en la costa norte del Perú basado en la biodiversidad de sus recursos que podrían apalancar de manera importante sectores económicos como el agroindustrial, manufactura y turismo que generen productos y servicios con valor agregado, asociados a una acertada gestión de las debilidades, como su insuficiente e inadecuada infraestructura, así como a un eficiente manejo y control de riesgos de alto impacto, como los desastres por fenómenos naturales.

Piura cuenta con capacidades para desarrollar ventajas competitivas: en el sector turístico, cuyo posicionamiento puede ser garantizado mediante la fusión de su atractivo natural, legado histórico e infraestructura conveniente; en el rubro agroindustrial, cuyo liderazgo nacional, regional y global se puede fortalecer gracias al cultivo e industrialización de diversos frutos; así como también en el sector manufacturero a partir de insumos agrícolas y pesqueros.

La implementación de este plan estratégico generaría importantes mejoras en los próximos diez años con impactos positivos sobre la población local que aseguren la mejora sostenible de su calidad de vida. Piura se ubicaría entre las primeras ciudades del país por su competitividad económica, reducción en los índices de pobreza, mayor disponibilidad de servicios primarios, junto con una significativa mejora del nivel educativo. Este plan se desarrollará de forma socialmente responsable, preservando los recursos naturales para las generaciones venideras y promoviendo alianzas estratégicas internacionales para optimizar las habilidades técnicas de sus profesionales.

Abstract

The present strategic plan for the province of Piura (2018-2028) has been prepared following the methodology of the Sequential Strategic Process Model of D'Alessio (2015). The province of Piura has auspicious conditioning factors to develop and to be considered as a hub city on the north coast of Peru based on the biodiversity of resources that could significantly leverage economic sectors such as agro-industry, manufacturing and tourism. These sectors could generate value-added products and services, together with an adequate weaknesses management such as insufficient and inadequate infrastructure, and efficient management and control of high impact risks, for example on natural disasters.

Piura has capabilities to develop competitive advantages based on its potential in tourism, to ensure the positioning of the province as a tourist destination by merging natural attractions, historical legacy and convenient infrastructure; in the agro-industry sector strengthens its national, regional and global leadership in the cultivation and production of fruits; as well as in the manufacturing sector from agricultural and fishing inputs supply.

The implementation of this strategic plan will generate important improvements in the next 10 years with positive impacts on the local population that means ensuring the sustainability of improving quality of life. Piura will be located among the first cities of the country for its economic competitiveness, reduction in poverty rates, greater availability to primary services along with a significant improvement in the educational level. This strategic planning will be done in a socially responsible manner, preserve natural resources for the next generations and promote international strategic alliances to optimize the technical and management skills of the professional population.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General.....	1
1.1. Situación General de la Provincia de Piura	1
1.2. Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Visión	6
2.3. Misión.....	7
2.4. Valores	7
2.5. Código de Ética	9
2.6. Conclusiones	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1. Antecedente Tridimensional de las Naciones	12
3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	12
3.1.2. Potencial nacional.....	13
3.1.3. Principios Cardinales	18
3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Piura	20
3.2. Análisis Competitivo del País	20
3.2.1. Condiciones de los factores	21
3.2.2. Condiciones de la demanda	22
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	23
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	24

3.2.5. Influencia del análisis en la provincia de Piura	24
3.3. Análisis del Entorno (PESTE).....	25
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	25
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	27
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	28
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	31
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	33
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	34
3.5. La Provincia de Piura y sus Competidores.....	34
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	34
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	36
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	36
3.5.4. Amenaza de los entrantes	36
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	37
3.5.6. La provincia de Piura y sus referentes.....	37
3.6. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	38
3.7. Conclusiones	40
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	42
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	42
4.1.1. Administración y Gerencia (A)	42
4.1.2. Marketing y Ventas (M)	44
4.1.3. Operaciones, Logística e Infraestructura (O)	45
4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)	50
4.1.5. Recursos humanos (H).....	53
4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	54

4.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....	55
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	55
4.3. Conclusiones	56
Capítulo V: Intereses y Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de Piura.....	58
5.1. Intereses de la Provincia de Piura	58
5.2. Potencial de la Provincia de Piura.....	61
5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Piura	79
5.3.1. Influencia de terceras partes	79
5.3.2. Lazos pasados, presentes y futuros.....	80
5.3.3. Contrabalance de intereses	80
5.3.4. Conservación de los enemigos	81
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Piura	81
5.5. Objetivos de Largo Plazo	82
5.6. Conclusiones	83
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	84
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	84
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	85
6.3. Matriz Boston Consulting Group (BCG)	89
6.4. Matriz Interna - Externa (MIE)	90
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	91
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	92
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	93
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	93
6.9. Matriz de Ética (ME).....	93
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	97

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	98
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	98
6.13. Conclusiones	98
Capítulo VII: Implementación Estratégica	101
7.1. Objetivos de Corto Plazo	101
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	104
7.3. Políticas de Cada Estrategia	105
7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de Piura.....	106
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	106
7.6. Recursos Humanos y Motivación	107
7.7. Gestión del Cambio.....	107
7.8. Conclusiones	107
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	110
8.1. Perspectivas de Control.....	110
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	111
8.3. Conclusiones	111
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Piura	113
9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Piura.....	113
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Piura	115
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Piura.....	117
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	117
9.5. Conclusiones	117
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	119
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	119
10.2. Conclusiones Finales.....	119

10.3. Recomendaciones Finales	121
10.4. Futuro de la Provincia de Piura	122
Referencias.....	126
Apéndice A: Evaluación de Visión y Misión actuales de la Municipalidad Provincial de Piura	126
Apéndice B: Encuesta sobre situación actual de la Provincia de Piura.....	126



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Región Piura: Población, Superficie y Densidad por Provincias</i>	2
Tabla 2	<i>Número de Instituciones Educativas y Programas del Sistema Educativo por Etapa, Modalidad y Nivel Educativo, Según Provincia, Total 2015</i>	4
Tabla 3	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	12
Tabla 4	<i>Población Estimada al 30 de Junio, por Años, Calendario y Sexo, Según Departamentos, 2015-2017 (Miles)</i>	14
Tabla 5	<i>Medición Satelital de la Superficie del Perú y Población, Según Región Natural</i> .	15
Tabla 6	<i>Demanda Interna y PBI (Vacaciones Porcentuales Reales)</i>	16
Tabla 7	<i>Educación, Ciencia y Tecnología</i>	17
Tabla 8	<i>Índice de Competitividad Global. Pilar: Preparación Tecnológica</i>	32
Tabla 9	<i>Índice de Competitividad Global. Pilar: Innovación</i>	32
Tabla 10	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Provincia de Piura (MEFE)</i>	35
Tabla 11	<i>Matriz Perfil Competitivo para la Provincia de Piura</i>	38
Tabla 12	<i>Matriz Perfil Referencial para la Provincia de Piura</i>	41
Tabla 13	<i>Sector Agropecuario – Piura</i>	46
Tabla 14	<i>Sector Hidrocarburos – Piura</i>	47
Tabla 15	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	56
Tabla 16	<i>Extensión Territorial de la Provincia de Piura</i>	67
Tabla 17	<i>Valor Agregado Bruto por Sector, según Departamento, Valores a Precios Constantes de 2007 (Miles de Soles)</i>	68
Tabla 18	<i>Matriz de Intereses de la Provincia de Piura</i>	82
Tabla 19	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i>	86
Tabla 20	<i>Matrixz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	87
Tabla 21	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	94

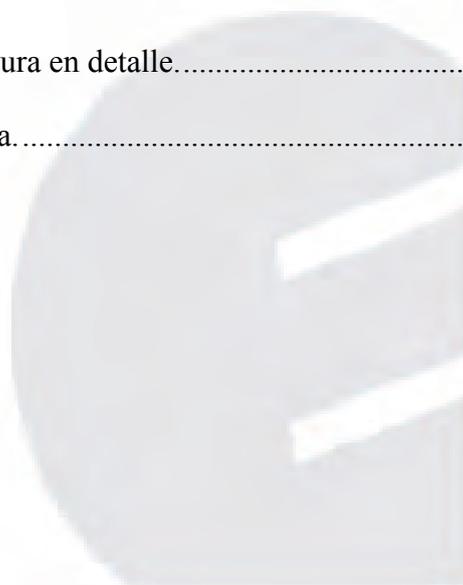
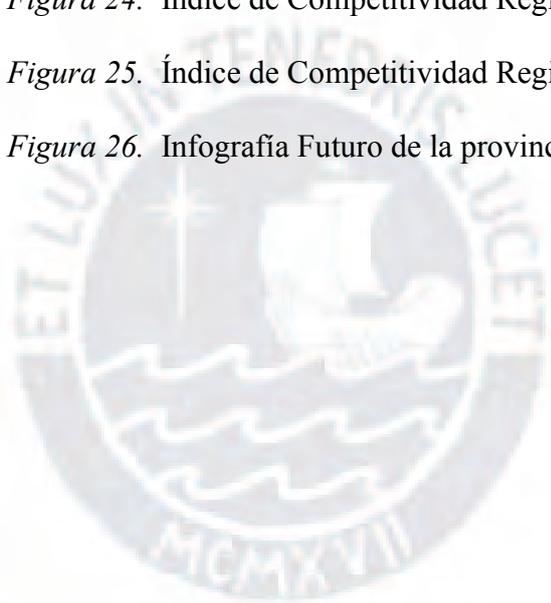
Tabla 22	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	95
Tabla 23	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	96
Tabla 24	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	96
Tabla 25	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	99
Tabla 26	<i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	100
Tabla 27	<i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Piura</i>	112
Tabla 28	<i>Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Piura</i>	117
Tabla 29	<i>Plan Estratégico Integral de la Provincia de Piura</i>	125
Tabla 30	<i>Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo Alcanzados</i>	123



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Ubicación geográfica del departamento de Piura y provincias.....	2
<i>Figura 2.</i> Población de los distritos de la provincia de Piura.	3
<i>Figura 3.</i> Pirámide población estimada 2005-2050.....	14
<i>Figura 4.</i> Organización del Estado Peruano.	26
<i>Figura 5.</i> Perú: casos registrados por región, según tipo y estado, marzo 2018.	29
<i>Figura 6.</i> Estructura orgánica y administrativa modificada por O.M. N°038-2008-C/PPP y R.A. N°1512-2012-A/MPP.	43
<i>Figura 7.</i> Sector pesca – Piura.....	47
<i>Figura 8.</i> Valor Agregado Bruto por años, según actividades económicas, valores a precios constantes de 2007 (miles de soles).....	48
<i>Figura 9.</i> Valor Agregado Bruto por departamento, valores a precios constantes de 2007 (miles de soles).....	50
<i>Figura 10.</i> Valor Agregado Bruto por sector, según departamento, valores a precios constantes de 2007 (miles de soles).....	51
<i>Figura 11.</i> Memoria anual 2016: balance general.....	52
<i>Figura 12.</i> Pirámide poblacional censal 1993-2007.....	63
<i>Figura 13.</i> Mapa de departamento de Piura.....	66
<i>Figura 14.</i> Porcentaje de empresas por sector, provincia y rango de empresas.	70
<i>Figura 15.</i> Distribución porcentual de la PEA por actividad económica.	71
<i>Figura 16.</i> Empleo de empresas privadas de 10 y más trabajadores, por rama de actividad económica, 2015 (porcentaje).	71
<i>Figura 17.</i> Remuneración promedio mensual por principales sectores económicos 2017 (soles).....	72

<i>Figura 18.</i> Evolución comparativa porcentual de la pobreza en el Perú y Piura entre el 2004 y 2014.....	77
<i>Figura 19.</i> Acceso a servicios básicos en Perú y Piura entre el 2004 al 2014.....	78
<i>Figura 20.</i> Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA).....	88
<i>Figura 21.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	90
<i>Figura 22.</i> Matriz IE.....	91
<i>Figura 23.</i> Matriz GE.....	92
<i>Figura 24.</i> Índice de Competitividad Regional de Piura 2017.....	113
<i>Figura 25.</i> Índice de Competitividad Regional de Piura en detalle.....	114
<i>Figura 26.</i> Infografía Futuro de la provincia de Piura.....	124



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 forma secuencial con el objetivo de que una organización pueda planificarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales del 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 deseada; (b) implementación, en la cual se realizarán las estrategias retenidas en la primera etapa, y es la más complicada por su rigurosidad; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales así como 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 interactúan múltiples personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

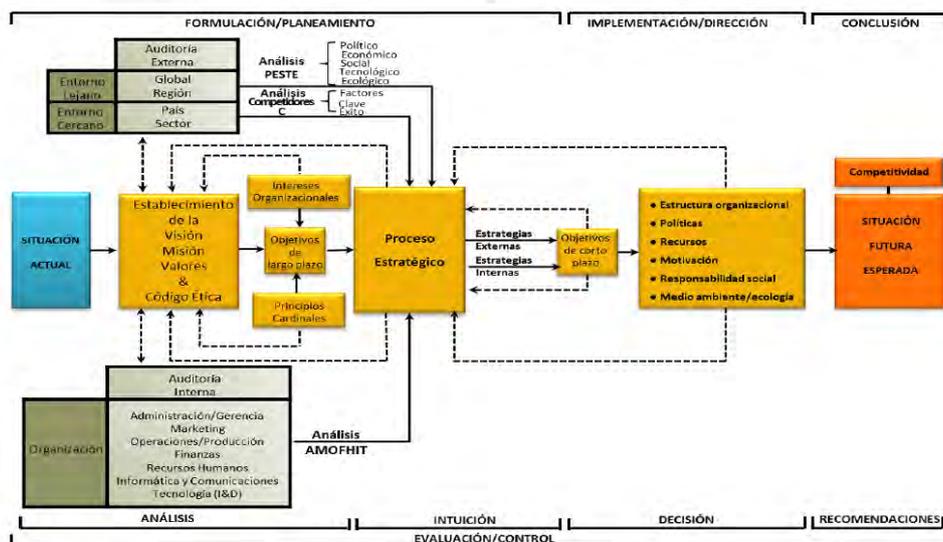


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

El modelo inicia 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. 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, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De esta forma, la evaluación externa permite identificar las principales oportunidades y amenazas, 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, enfocada en la definición de las estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de competencias diferenciadas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales, así como también identificar y evaluar las

relaciones entre dichas áreas en la organización. 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 la organización se proyecta a alcanzar 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 selección 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 validar si con las estrategias seleccionadas 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 de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste en transformar 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 e implica el riesgo de no llegar a realizarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y

(d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*), 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 requeridas para alcanzar la situación deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



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

Capítulo I: Situación General

1.1. Situación General de la Provincia de Piura

El departamento de Piura es un área geopolítica, social, cultural y económica, integrada por regiones naturales de costa, sierra y ceja de selva, que está ubicado en la parte noroccidental del Perú. En lo que respecta al territorio, el departamento de Piura tiene una superficie de 35,892.49 km², lo cual incluye 1.32 km² de superficie insular oceánica, con lo que constituye el 3.1% del territorio nacional peruano. Sus coordenadas geográficas son latitud sur 4°04'50" y 6°22'10" y longitud oeste 79°13'15" y 81°19'35" (Municipalidad Provincial de Piura, 2017a).

El departamento de Piura se encuentra integrado políticamente por ocho provincias y 65 distritos. Limita por el norte con el departamento de Tumbes y la República del Ecuador; por el este, con el departamento de Cajamarca y el Ecuador; por el sur, con el departamento de Lambayeque; y por el oeste con el Océano Pacífico. La capital y centro político administrativo es la ciudad de Piura, ubicada en la costa de este territorio y a 29 msnm (Municipalidad Provincial de Piura, 2017a).

La provincia de Piura se localiza en la costa occidental norte del departamento de Piura, entre las coordenadas 4°39'11" de latitud sur y 5°24'24" de longitud oeste del meridiano de Greenwich, cuenta con una superficie de 6,212.16 km² y ocupa el 17.30% del departamento. En la Figura 1 se muestra el mapa de la provincia de Piura con sus distritos y límites. Los 10 distritos que la conforman son: Piura, Castilla, Catacaos, Cura Mori, El Tallán, La Arena, La Unión, Las Lomas, Tambogrande y Veintiséis de Octubre. Presenta un clima tropical y seco con una temperatura promedio anual de 24°C que, durante la estación de verano, puede sobrepasar los 35°C y puede llegar a los 40°C cuando se presenta el Fenómeno del Niño. Asimismo, hay presencia de lluvias entre los meses de enero a marzo (Municipalidad Provincial de Piura, 2017b).



Figura 1. Ubicación geográfica del departamento de Piura y provincias.

Adaptado de Municipalidad Provincial de Piura

(<http://www.munipiura.gob.pe/ciudad/ubicacion-y-limites/79-ciudad/117-distritos-de-piura-2?showall=&limitstart=>).

La concentración más importante de habitantes se da en las provincias de Piura y Sullana. Ambas son áreas costeras que contienen en conjunto el 56.4% de la población total y la mayor densidad, alcanzan los 160 hab/km² del departamento, tal como se muestra en la Tabla 1 y en la Figura 2 (Gobierno Regional Piura, 2016).

Tabla 1

Región Piura: Población, Superficie y Densidad por Provincias

Provincias	Población estimada al 30 de Junio del 2015	%	Población censada (2007)	%	Altitud m.s.n.m.	Superficie (km ²)	Densidad Poblacional hab/km ² (2015)	Densidad Poblacional hab/km ² (2007)	%
Piura	765.601	41,5	665.991	39,7	29	6.212	123,2	107,2	15,0
Sullana	317.443	17,2	287.680	17,2	60	5.433	58,4	53,0	10,3
Morropón	155.895	8,5	159.693	9,5	92	3.818	40,8	41,8	-2,4
Ayabaca	140.757	7,6	138.403	8,3	2.709	5.231	26,9	26,5	1,7
Talara	132.695	7,2	129.396	7,7	15	2.799	47,4	46,2	2,5
Huancabamba	126.683	6,9	124.298	7,4	1.929	4.254	29,8	29,2	1,9
Paita	129.904	7,0	108.535	6,5	3	1.785	72,8	60,8	19,7
Sechura	75.151	4,1	62.319	3,7	11	6.370	11,8	9,8	20,6
Total	1.844.129	100	1.676.315	100		35.902			

Nota. Adaptado de Análisis prospectivo regional 2016 – 2030
(<http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/prospectivapiura2016-2030.pdf>).

Provincia de Piura: Población Estimada por distritos (30 Junio 2015), en %

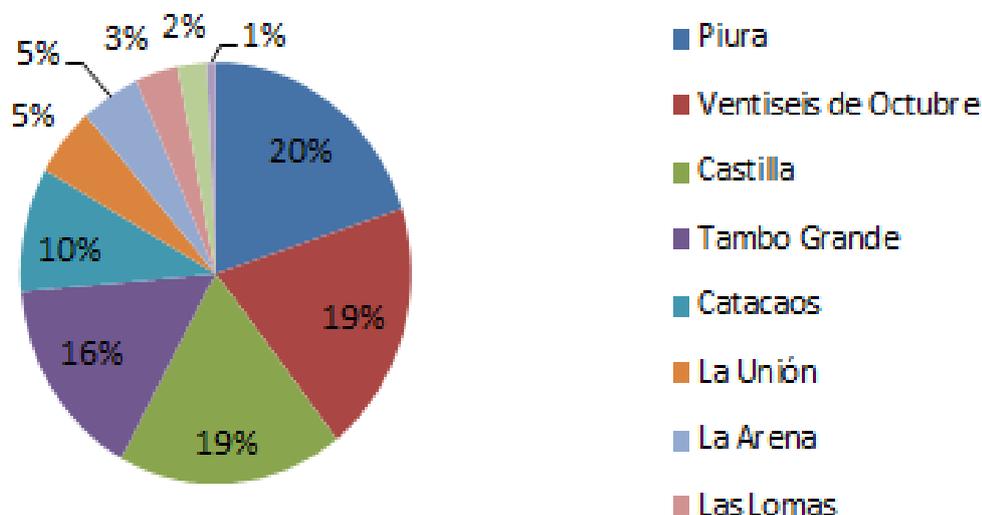


Figura 2. Población de los distritos de la provincia de Piura.
Adaptado de Análisis prospectivo regional 2016 - 2030
(<http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/prospectivapiura2016-2030.pdf>).

Actualmente, cerca de un millón de habitantes de la provincia de Piura logra cubrir la demanda educativa gracias a la diversificación de infraestructura y de los programas educativos. En la Tabla 2 se aprecia el número de instituciones educativas en cada una de las ocho provincias del departamento. La provincia de Piura concentra el mayor número dada su importancia económica, política y social en la macroregión.

La actividad económica de la provincia de Piura se ve soportada por diversas actividades económicas del tipo primario, entre los que destacan: turismo, agricultura, ganadería y textilera, y se caracteriza por ser un centro económico con una amplia gama de empresas de bienes y servicios, por lo que cual se ha convertido en una ciudad de referencia en el norte del país. Las provincias vecinas, Talara y Paita, se encuentran enfocadas en los sectores de minería y petróleo, lo cual abre una brecha de oportunidades para la creación de diversas empresas en la provincia de Piura para otorgar bienes y servicios a dichos sectores económicos.

Tabla 2

Número de Instituciones Educativas y Programas del Sistema Educativo por Etapa, Modalidad y Nivel Educativo, Según Provincia, Total 2015

Provincia	Total	Regular Básica			Básica Alternativa-Especial	Técnico Productiva	Superior No Universitaria			
		Total	Inicial	Primaria			Secundaria	Total	Pedagógica	Tecnológica
Total	6463	6223	3042	2401	780	97	98	45	4	41
Piura	1849	1745	948	569	228	38	47	19	1	18
Ayabaca	1122	1111	443	554	114	6	1	4	1	3
Huancabamba	971	960	412	436	112	4	3	4	1	3
Morropón	747	730	339	304	87	8	5	4	0	4
Paíta	315	299	169	86	44	8	5	3	0	3
Sullana	804	761	413	242	106	18	18	7	1	6
Talara	424	393	204	130	59	12	16	3	0	3
Sechura	231	224	114	80	30	3	3	1	0	1

Nota. Adaptado de Análisis prospectivo regional 2016 - 2030 (<http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/prospectivapiura2015-2030.pdf>).

El sector turístico ofrece principalmente dos tipos de oferta en servicios, como traslados o paquetes con todo incluido a diversas playas cercanas, como Colán, Cabo Blanco o Máncora, ubicadas en las provincias vecinas, y recorridos histórico-culturales diarios a las comunidades artesanales cercanas, como es el caso de Catacaos, muy conocido por su artesanía en oro, plata, arcilla y cuero, pueblo ubicado a tan solo 12 kilómetros de la ciudad de Piura. Hoy en día, diversas cadenas hoteleras cuentan con representación en Piura, ya que, dada su importancia como ciudad económica, capta la atención de diversos viajeros ejecutivos (Gerencia Regional de Desarrollo Económico, 2011).

La actividad agrícola de la provincia de Piura se centra en cultivos transitorios (arroz, menestras y legumbres) y cultivos permanentes (pastos y cultivos forestales bajo riego). Piura y Castilla son los distritos que más superficie agrícola utilizan. La producción pecuaria se encuentra dividida en 33.6% ovinos, 16.5% vacunos, 15% porcinos y 34.9% ganado caprino; a nivel departamental es el primer productor de ganado ovino. A nivel empresarial, se desarrolla en su mayoría por pequeñas empresas, orientadas a la producción de bienes de

consumo esenciales, a la textilera, molienda de maíz y granos, molinos de arroz y procesamiento de frutas. Las medianas empresas se encuentran en una pequeña proporción y como gran empresa, se puede considerar a la textilera. La provincia de Piura cuenta con más de 5,000 micro y pequeñas empresas, en que el 99% son microempresas dedicadas principalmente al comercio en 56.8% (venta de ropa, tiendas de abarrotes, bazar-librería, farmacias, ferretería, ventas de equipo de cómputo, electrodomésticos, entre otros), el 40.8% se dedica a servicios (cabinas de internet, locutorios, restaurantes, hoteles, servicios de consultoría de proyectos de obra, talleres de reparación de autos y trimotos y centros de estética unisex) y el 2.4% a producción (panaderías, carpinterías, confecciones), según el Plan de Desarrollo Urbano de los Distritos de Piura, Veintiséis de Octubre, Castilla y Catacaos al 2032 (Municipalidad Provincial de Piura, 2017c).

1.2. Conclusiones

La Municipalidad Provincial de Piura es el organismo responsable del desarrollo integral de su jurisdicción a través de normativas que impulsen el crecimiento económico en coordinación y asociación con el Gobierno Regional de Piura y el Gobierno Central, que promueve la inversión estatal y privada. Ello, sumado al alto potencial como polo económico, comercial e industrial del norte del Perú, posibilitará establecer proyectos de desarrollo social, mejora de infraestructura, cambios en los sistemas de turismo y educación, sector agroindustrial y justicia social.

El énfasis en una adecuada gestión de riesgos y planes de inversión enfocados en el desarrollo del sector agroindustrial hacen factible que la situación actual de la Provincia de Piura migre hacia un entorno económico sustentable capaz de cubrir las necesidades básicas humanas y garantizar igualdad de oportunidades para el desarrollo y bienestar de la población.

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

2.1. Antecedentes

En lo que concierne a Planes Estratégicos de la Municipalidad de Piura, se han identificado el Plan Estratégico Institucional Preliminar del período 2009 – 2014 (Municipalidad de Piura, 2017d) y el Plan Estratégico Institucional 2018 - 2020 (Municipalidad de Piura, 2017e). En el primer documento se establecen nueve objetivos de corto plazo y el segundo documento es un plan cuyo foco de acción son los objetivos institucionales.

La visión actual de la Municipalidad Provincial de Piura es:

La Municipalidad Provincial de Piura al 2014, aplica una gestión moderna, eficiente y participativa, con creciente igualdad de oportunidades, sistema distrital democrático, institucionalidad participativa, ámbitos urbano y rural articulados, con hombres y mujeres emprendedores y ciudades abiertas, seguras, sostenibles, ordenadas, modernas y lindas” (Municipalidad Provincial de Piura, 2017f).

La misión actual de la Municipalidad Provincial de Piura es: “Gobernar, conducir y liderar el desarrollo de la provincia, gestionando y promoviendo el desarrollo sostenible, integral y el bienestar humano, mediante acciones de concertación institucional y de participación de la sociedad civil organizada” (Municipalidad Provincial de Piura, 2017g).

2.2. Visión

Se propone la siguiente visión al seguir los nueve criterios para la declaración de la visión (D’Alessio, 2015):

Para el 2028 la provincia de Piura se ubicará en la primera posición en exportaciones agrícolas a nivel nacional basándose en su potencial agroindustrial, así como en el fortalecimiento del sector servicios, capturando capitales privados y públicos de forma sostenible para promover la mejora en la calidad de vida de sus ciudadanos.

2.3. Misión

Se propone la siguiente misión para la Municipalidad de Piura de acuerdo a los criterios para su declaración (D'Alessio, 2015):

Gobernar, coordinar y gestionar políticas públicas que promuevan el desarrollo competitivo y sostenible del sector servicios y agroindustria de la provincia de Piura, para brindar productos de alta calidad para el mercado local, nacional e internacional, bajo políticas éticas, legales y socialmente responsables con los recursos productivos y el medio ambiente que garanticen eco-sostenibilidad en el largo plazo, desarrollo social enfocado esencialmente en el mejoramiento de la calidad de vida de la población y el fortalecimiento de las buenas relaciones entre la comunidad vinculada para posicionar a Piura como una provincia referente en el norte del país y lograr una “Piura sostenible para todos” (D'Alessio, 2015, p. 63).

2.4. Valores

En este aspecto no se tiene alguna publicación explícitamente referida a los valores que rigen a la organización. Por ende, este hallazgo es de vital importancia ya que los valores son indispensables para: (a) moldear los objetivos y propósitos, (b) producir las políticas, y (c) definir las intenciones estratégicas (D'Alessio, 2015, p. 64).

Sin embargo, en el documento Código de Ética del Trabajador Municipal - Directiva 009-2010-OyM-GTySI/MPP (Municipalidad Provincial de Piura, 2017f) se plasman los lineamientos, los cuales están suscritos al presente Plan Estratégico, mediante el cual los servidores públicos deben actuar bajo los siguientes principios:

- Respeto: adecuar su conducta hacia el respeto de la Constitución Política del Perú y las leyes, y garantizar que en la toma de decisiones y en el cumplimiento de los procedimientos administrativos se respeten los derechos de defensa y el debido proceso.

- Probidad: actuar con rectitud, honradez y honestidad, procurar satisfacer el interés general y desechar todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por tercera persona.
- Eficiencia: brindar calidad en cada una de las funciones a su cargo y procurar obtener una capacitación sólida y permanente.
- Idoneidad: poseer una actitud técnica, legal y moral, condiciones esenciales para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe propender a una formación sólida acorde a la realidad para realizar sus deberes y usar el máximo de su capacidad con destreza, imparcialidad y entendimiento.
- Veracidad: expresarse con autenticidad durante las relaciones funcionales con todos los miembros de la institución y con la ciudadanía.
- Lealtad y obediencia: actuar con fidelidad y solidaridad con sus compañeros, cumplir las órdenes que imparta el superior jerárquico en la medida que reúnan las formalidades del caso y se vinculen con las funciones a su cargo. En los supuestos de arbitrariedad e ilegalidad manifiestas, se deberán informar al superior jerárquico de la institución.
- Justicia y equidad: tener permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones y actuar con equidad en sus relaciones con el Estado, el administrado, sus superiores, sus subordinados y con la ciudadanía en general; evitar arbitrajes y mantener el debido respeto por los derechos, deberes e intereses propios de los demás.
- Lealtad al Estado de derecho: el funcionario de confianza debe lealtad a la Constitución y al Estado de derecho; ocupar cargos de confianza en regímenes de facto, es causal de cese automático e inmediato de la función pública.

2.5. Código de Ética

El código de ética afirma los valores de la organización, establece el consenso sobre lo ético y enfatiza los principios de la organización, establece de esta manera las conductas deseadas y las que no son (D'Alessio, 2015, p. 65). En este sentido, se toma como documento base la Ley N° 28496 - Ley del Código de Ética de la Función Pública para emitir el Código de Ética del Trabajador Municipal - Directiva 009-2010-OyM-GTySI/MPP de la Municipalidad Provincial de Piura, que rige los lineamientos de conducta para los servidores públicos; a su vez estos están alineados al Plan Estratégico propuesto.

Los servidores públicos tienen los siguientes deberes:

- **Neutralidad:** sin perjuicio al respeto por los derechos fundamentales y constitucionales, se debe actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones y demostrar independencia a sus vinculaciones con personas, partidos políticos o instituciones.
- **Transparencia:** debe ejecutar sus funciones de manera transparente, ello implica que sus actos tienen carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica. El servidor público debe brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna.
- **Discreción:** debe guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo del ejercicio de sus funciones. Está obligado a proteger la seguridad y confidencialidad de la información de la cual es responsable, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información pública.
- **Ejercicio adecuado del cargo:** el servidor público no debe adoptar represalias de ningún tipo o ejercer coacción alguna contra otros servidores u otras personas.

- Uso adecuado de los bienes del Estado: debe proteger, conservar y asegurarse que los bienes del Estado que le fueron asignados, sean administrados y usados en forma eficaz, eficiente y económica. No deben ser utilizados para propósitos privados.
- Responsabilidad: todo servidor público debe desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral asumir con pleno respeto su función pública. Todo servidor público debe respetar los derechos de los administrados establecidos en el artículo 55° de la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

Los servidores públicos están prohibidos de:

- Mantener conflictos de intereses: permitir que sus intereses privados entren en conflicto con las obligaciones de su función pública. Es de su responsabilidad evitar tales conflictos de intereses, sean estos reales, potenciales o aparentes.
- Obtener ventajas indebidas: obtener o procurar beneficios y ventajas indebidas, para sí u otros, mediante el uso de su cargo, autoridad, influencia o apariencia de influencia.
- Realizar actividades de proselitismo político: realizar actividades de proselitismo político a través de la utilización de sus funciones o por medio del uso de infraestructura, bienes o recursos públicos, a favor o en contra de partidos u organizaciones políticas o candidatos.
- Hacer mal uso de la información privilegiada: participar en transacciones u operaciones financieras mediante el uso de información privilegiada de la entidad a la que pertenece o que pudiera tener acceso a ella por su condición o ejercicio del cargo que desempeña, ni debe permitir el uso impropio de dicha información para el beneficio de algún interés.

- Presionar, amenazar y/o acosar: ejercer presiones, amenazas o acoso sexual contra otros servidores o subordinados que puedan afectar su dignidad o inducir a realizar acciones dolosas.

2.6. Conclusiones

De la evaluación de la misión y visión actuales de la Municipalidad Provincial de Piura se ha encontrado que no corresponden a un proceso que tenga por objetivo la proyección a futuro y el planteamiento de estrategias para el desarrollo económico y bienestar de sus ciudadanos.

Por lo tanto, la propuesta realizada en este Plan Estratégico abarca una misión y visión rediseñadas sobre una estrategia de impulso económico-social y por consiguiente en objetivos de largo plazo. Se busca impulsar las competencias de la provincia sustentadas en la fuerza laboral capacitada para fortalecer su estado de ciudad *hub* en el rubro comercial con oferta de bienes y servicios en el norte del país y que, a su vez, alcance un status de ciudad referente en desarrollo urbano, educación, salud y calidad de vida.

Capítulo III: Evaluación Externa

Para el análisis del entorno se realizará una revisión general del contexto global y de cómo este influye en la provincia de Piura. El desarrollo de este análisis (visión de los continentes, bloques económicos, países, hasta llegar a las regiones y localidades) permitirá la formulación de estrategias para maximizar las oportunidades y a su vez reducir el impacto de las amenazas bajo las siguientes premisas: cambiar la mentalidad cortoplacista y valorar el aporte de un planeamiento estratégico a futuro (D'Alessio, 2015).

3.1. Antecedente Tridimensional de las Naciones

Las relaciones internacionales deben considerar la evaluación geoestratégica y económica de la nación dentro del contexto mundial. “La evaluación debe considerar tres aspectos: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.” (D'Alessio, 2015, p. 93)

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

La matriz de intereses nacionales enfoca los intereses del Perú frente a otras naciones para luego determinar los intereses comunes u opuestos asociados a cada uno de ellos (D'Alessio, 2015, p. 94). En la Tabla 3 se presentan los intereses nacionales.

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Nro.	Interés nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)
1	Soberanía y defensa nacional	** Chile **Ecuador	*América Latina	
2	Bienestar económico		*América Latina *Estados Unidos *Unión Europea	
3	Lucha contra el narcotráfico y terrorismo			*Estados Unidos

Nota. *Intereses comunes. **Intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por D'Alessio, 2015. Lima, Perú: 3a Ed Pearson Educación, p. 95.

3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional indica las fortalezas o capacidades que posee un Estado para lograr sus intereses nacionales. Se citan siete elementos del poder territorial: (a) la estructura poblacional (demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (geográfico), (c) el material estratégico (económico), (d) el desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (histórico, psicológico y sociológico), (f) la forma de gobierno (organizacional y administrativo), y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento (militar). (D' Alessio, 2015, p. 95)

Demográfico. La población peruana estimada para el 2018 es de 32'162,184 habitantes, con una esperanza de vida de 75.2 años y una tasa de crecimiento poblacional promedio de 1.1%. Se estima que para el año 2021 la población será de 33'149,00 habitantes según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018a). En la Tabla 4 se aprecian los departamentos con mayor número de habitantes, por encima del millón de personas; estos son: Ancash, Arequipa, Cajamarca, Cusco, Junín, La Libertad, Lambayeque, Lima, Loreto, Piura, Puno y la provincia constitucional del Callao. En conjunto equivalen al 79.99%. Solo Lima contiene el 31.87% de la población nacional.

También es importante precisar que, debido a la reducción de la tasa de crecimiento poblacional, la Pirámide de población estimada 2005-2050 sufrirá una variación en los rangos etarios de 0-4 hasta 20-24 años (ver Figura 3). Adicionalmente, se puede evidenciar una mayor proporción del sexo femenino; por lo tanto, se espera un estancamiento en el número de habitantes y, posteriormente, una reducción de la población en las generaciones futuras. Según Data Bank (Banco Mundial, 2018), los índices de pobreza han ido disminuyendo en los últimos 12 años en el Perú. Es así que para el año 2004, la tasa de incidencia de pobreza era de 58.4%, y para el 2016, esta tasa bajó a su nivel mínimo histórico de 20.7%.

Tabla 4

Población Estimada al 30 de Junio, por Años, Calendario y Sexo, Según Departamentos, 2015-2017 (Miles)

DEPARTAMENTO	2015			2016			2017		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
PERÚ	31,152	15,606	15,546	31,489	15,772	15,716	31,826	15,939	15,887
AMAZONAS	423	223	200	424	223	201	425	224	201
ÁNCASH	1,149	583	566	1,155	587	568	1,160	590	570
APURÍMAC	459	234	225	461	235	225	463	236	226
AREQUIPA	1,287	638	649	1,301	645	656	1,316	652	664
AYACUCHO	689	352	337	696	356	340	704	360	343
CAJAMARCA	1,530	770	759	1,534	773	761	1,537	775	763
CALLAO	1,010	503	507	1,024	510	515	1,039	516	523
CUSCO	1,317	668	649	1,324	671	653	1,332	675	657
HUANCAVELICA	495	248	247	499	250	248	502	252	250
HUÁNUCO	861	437	423	867	440	426	873	443	429
ICA	787	395	392	795	399	395	803	403	399
JUNÍN	1,351	682	669	1,361	687	673	1,370	692	678
LA LIBERTAD	1,860	927	932	1,882	939	944	1,905	950	955
LAMBAYEQUE	1,261	612	648	1,271	617	654	1,281	622	659
LIMA	9,838	4,792	5,046	9,989	4,863	5,126	10,143	4,936	5,207
LORETO	1,039	543	497	1,049	548	501	1,059	553	506
MADRE DE DIOS	137	79	58	141	81	60	144	83	61
MOQUEGUA	180	96	84	182	97	85	184	98	86
PASCO	304	161	143	306	163	144	308	164	144
PIURA	1,844	926	918	1,859	933	926	1,873	940	933
PUNO	1,416	710	706	1,429	717	712	1,443	724	719
SAN MARTÍN	841	457	384	852	463	389	863	469	394
TACNA	342	177	165	346	179	167	350	181	169
TUMBES	238	129	109	241	130	110	243	132	112
UCAYALI	496	263	233	501	266	235	507	269	238

Nota. Adaptado de “Estadísticas, Población y Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2018a. Lima, Perú: Autor (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

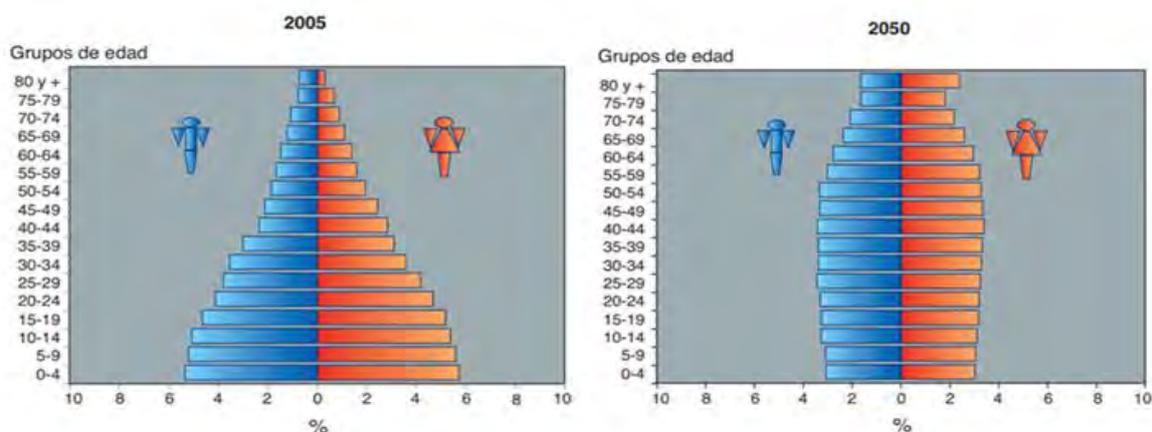


Figura 3. Pirámide población estimada 2005-2050.

Adaptado de “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011. Lima, Perú: Autor.

Geográfico. Según el INEI, la superficie territorial del Perú es 1,285'215.60 km², cuya superficie continental es 1,280'085.92 km², que representa el 99.60% del total de la superficie nacional. Asimismo, cuenta con una superficie lacustre de 4,996.28 km² (0.39%) y una superficie insular de 133,40 km² (0.01%).

Tabla 5

Medición Satelital de la Superficie del Perú y Población, Según Región Natural

Región natural	Superficie		Población		Habitantes por Km ²
	Kilómetro cuadrado	%	Número de habitantes	%	
Costa	150,873	12	17'602,932	56	117
Sierra	358,989	28	9'321,421	30	26
Selva	775,354	60	4'564,272	14	6
Total	1'285,216	100	31'488,625	100	

Nota. Adaptado de "Anuario de Estadísticas ambientales, 2017," por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), Noviembre 2017. Lima, Perú: Autor.

Económico. Según Julio Velarde, Presidente del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), en el 2018 el Perú proyectó las siguientes estimaciones: la demanda interna crecería en 4.2% impulsada por la inversión pública asociada al gasto de reconstrucción; el gasto privado continuará en recuperación por el mayor dinamismo de la inversión y el consumo; la recuperación de la inversión privada y pública contribuiría al mayor crecimiento del PBI en 4.0% al 2018 y 2019 (BCRP, 2018b). Además, se espera un crecimiento de la inversión pública de 14.2 % en 2018 y de 5.0% para 2019, consecuente con la política fiscal expansiva orientada a la reconstrucción de infraestructura (ver Tabla 6).

Tabla 6

Demanda Interna y PBI (Variaciones Porcentuales Reales)

	2016	2017	RI. Mar. 2018		RI. Mar. 2019	
			2018	2019	2018	2019
Demanda Interna	1.1	1.6	4.2	4.2	4.4	4.3
Consumo privado	3.3	2.5	3.2	3.6	3.3	3.8
Consumo público	-0.5	1	4	2.5	3.6	2
Inversión privada	-5.7	0.3	5.5	7.5	6.5	7.5
Inversión pública	0.2	-2.8	14.2	5	12.5	4
Variación de existencias (contribución)	0.2	0	0	0	0.1	0
Exportaciones	9.5	7.2	3.2	3.6	3.5	3.8
Importaciones	-2.2	4	4	4.3	4.3	4.3
PBI	4	2.5	4	4	4.2	4.2
Nota:						
Gasto público	-0.3	-0.1	-0.1	3.2	6.2	2.6
<i>Demanda interna sin inventarios</i>	0.9	1.7	1.7	4.2	4.4	4.3

Nota. Adaptado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018 – 2019,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2018b. Lima, Perú: Autor.

Tecnológico-científico. En el 2011, los rankings internacionales sobre desarrollo tecnológico, innovación y educación muestran al Perú en las posiciones más bajas frente a otros países de la región (ver Tabla 7). La educación se considera como el vehículo que impulsará el desarrollo económico y social del país; es por ello que el gobierno central tiene como una tarea importante invertir y fomentar una mejora en la calidad educativa, según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico en el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011). Según el Índice Mundial de Innovación 2018, esta situación no ha mejorado, pues Perú ha retrocedido un lugar a nivel Sudamérica. Chile lidera el ranking ubicándolo en el puesto 47, mientras que Perú se ubicó en el puesto 71, por debajo de Brasil que estuvo en el puesto 68 (“Perú cae a puesto,” 2018b).

Histórico-sociológico-psicológico. Contreras y Zuloaga (2014) refirieron que la historia del Perú pasó por distintas etapas, desde “el prehispánico, desde la llegada de los primeros seres humanos hasta la caída del Imperio Inca, en 1532; el colonial o período español, entre 1532 y 1821 y el período republicano o independiente, entre 1821 y el momento actual” (p.

6). Estas etapas delimitaron aspectos sociológicos y psicológicos en la población, acentuados por un legado histórico, la riqueza cultural y patrimonial.

Tabla 7

Educación, Ciencia y Tecnología

Indicador	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Perú	España	EE.UU.
Posición ranking de competitividad (1)	55	58	45	71	74	81	31	9
Educación superior y capacitación	4.5	4.3	4.6	4.1	3.9	4	4.9	5.6
Preparación tecnológica	68	46	42	66	71	77	29	13
Innovación	86	43	49	63	78	109	40	1
Tasa bruta de matrícula educación terciaria (2)	67%	30%	52%	32%	27%	35%	69%	82%
Gasto público en educación como porcentaje del PBI(3)	4.50%	5.10%	3.40%	4.90%	5.50%	2.50%	4.30%	5.70%
PBI dedicado a I+D(4)	0.49%	0.82%	0.67%	0.17%	0.50%	0.15%	1.21%	2.70%
Número de investigadores por millón de habitantes (4)	692.9	401.7	440	81.3	230	220	2002	4605
Número de universidades entre las 100 primeras según el Academic Ranking of World Universities 2009 (5)	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	55
Número de universidades entre las 500 primeras según el Academic Ranking of World Universities 2009 (5)	1	6	2	Ninguna	1	Ninguna	11	152
Número de instituciones según calidad investigadora (6)	12	27	11	5	14	1	137	433

(1) World Economic Forum, Global Competitiveness Report 2009

(2) -2010.

(3) UNESCO, Compendio mundial de la educación 2009. Montreal: UNESCO, 2009, p. 94, 132 y 233. Datos del año 2005.

(4) UNESCO, *ibid.*, p. 172. Datos del año 2007 y otros años.

(5) CEPAL, Estadísticas sobre Ciencia y Tecnología (http://www.eclac.cl/lyd/webside/default_004.asp) y MORENO-BORCHART, Alejandra, Research and education in resource-constrained countries, 2003 (www.embo.org/publications).

(6) Ranking elaborado por la Universidad Jiao Tong de Shanghai (<http://www.arwu.org/ARWU2009.jsp>).

(7) SCImago Institutions Ranking (SIR) 2009 World Report (http://www.scimagoir.com/pdf/sir_2009_word_report.pdf).

Nota. Adaptado de "Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021," por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011, Lima, Perú: Autor, p. 66.

Organizacional-administrativo. La Constitución Política del Perú de 1993, en el Capítulo IV, Artículo 39, indica que la mayor jerarquía en la función pública la tiene el Presidente de la República, elegido democráticamente cada cinco años. Continúan los representantes del Congreso, Ministros de Estado, miembros del Tribunal Constitucional y del Consejo de la Magistratura, magistrados supremos, Fiscal de la Nación, y Defensor del Pueblo, luego los representantes de organismos descentralizados y alcaldes.

En el Capítulo XIV, Artículo 189, se hace referencia a la distribución organizacional del territorio peruano, el cual se divide en regiones, departamentos, provincias y distritos. El

gobierno regional incluye las regiones y departamentos, mientras que el gobierno local lo constituyen las provincias, distritos y centros poblados. En el Artículo 190 se hace énfasis sobre la conformación de regiones basadas en la integración histórica, cultural, administrativa y económica de las áreas contiguas. La regionalización contempla la elección de un gobierno regional en los actuales departamentos y en la provincia constitucional del Callao, lo cual se complementa con la Ley N° 27867 – Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, emitida el 12 de diciembre de 2004.

Militar. Según la Constitución Política del Perú de 1993, Capítulo XII, Artículo 167, las Fuerzas Armadas del Perú se encuentran bajo el mando del Presidente de la República por medio del Ministerio Defensa. El Artículo 165° declaró que las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Su objetivo principal es garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República. Asumen el control del orden interno en dos casos, en conformidad con el artículo 137° de la Constitución: el Estado de Emergencia y Estado de Sitio.

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales son lo que debe una nación debe hacer para lograr sus objetivos. Bajo esta perspectiva, los principios cardinales son cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra-balance de intereses y (d) conservación de los enemigos. (D'Alessio, 2015).

Influencia de las terceras partes. Considera que las relaciones con dos naciones no es solo bilateral, en el contexto existe la influencia de otras partes que pueden estar interesadas o no en que se logre este vínculo (D'Alessio, 2015). Como consecuencia de diversos tratados de comercio internacionales y cooperación económica, destacaron el Acuerdo Transpacífico y la Alianza del Pacífico, diversas naciones han mostrado interés por unirse a dichos acuerdos, por el acceso al 13.5% del PBI mundial (Radio Francia Internacional, 2017).

Lazos pasados y presentes. Como nos relató D'Alessio (2015), la historia de un país, con todos sus sucesos afortunados y desafortunados, va a impactar en el presente y futuro de las naciones. En el caso del Perú, la historia con los países vecinos se remonta a un par de siglos atrás con diferencias limítrofes, disputas territoriales que terminaron en conflictos bélicos. Algunas heridas aún no han sanado, como el conflicto por el acceso al mar para Bolivia, que impacta tanto a Perú y Chile. Es por ello que diversas decisiones político-sociales se basan tanto en la situación actual con dichos países como en las estrategias de intercambio comercial, científico y cultural, para mantener relaciones sanas y duraderas para las siguientes generaciones.

Contrabalance de intereses. Es un tema relevante para mantener las relaciones entre organizaciones y países, porque estas mantendrán interacción entre personas, bienes y servicios, además de beneficio mutuo para el intercambio de tecnología, información y conocimientos. En este punto se debe evaluar las ventajas comparativas frente al costo comparativo de las alternativas. Los intereses nacionales se enfocan en aumentar el número de tratados comerciales para mantener una balanza comercial positiva y además alcanzar el liderazgo de puertos comerciales en el Pacífico Sur.

Conservación de los enemigos. Como manifestó D'Alessio (2015), es prudente manejar un número de enemigos con la finalidad de mantener las capacidades nacionales para enfrentarse a ellos, si fuese necesario. No es recomendable ganar ni perder enemigos, las consecuencias se traducen en pérdidas económicas, sociales y afecta la calidad de vida de la población civil. Mantener a los enemigos permite que las organizaciones e industrias nacionales siempre busquen mejorar y crecer. Hoy en día el Perú mantiene buenas relaciones con todos sus vecinos, los temas territoriales en disputa con Chile ya fueron aclarados en la Corte de La Haya en el 2014, por lo que se espera que las relaciones comerciales, políticas y sociales permanezcan sólidas en los próximos años.

3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Piura

El escenario país se presenta favorable para el desarrollo de la provincia de Piura debido a las proyecciones económicas 2018-2019 que realizó el Banco Central de Reserva (BCRP) relacionadas con el crecimiento del PBI en un 4% para el 2018, la demanda interna, exportaciones y otros factores como la recuperación de la inversión privada (que alcanzaría un crecimiento del 5.5%) y pública que subiría en un 14.2%, promovido especialmente por los programas de reconstrucción del norte del país y las obras por los Juegos Panamericanos (Más de 820 proyectos de reconstrucción,” 2018).

En ese lineamiento y en concordancia con la visión propuesta para la provincia de Piura existen posibilidades para mejorar la oferta de productos y servicios que contribuyan positivamente con la calidad de vida de su población directamente e influyan también en la región. Uno de los aspectos condicionantes de Piura como región es su posición geográfica frente al Océano Pacífico, lo cual convierte al puerto de Paita, 53 kilómetros de la provincia de Piura, en una puerta para impulsar las exportaciones e importaciones en la zona norte del país, principalmente de la sierra norte y selva. Asimismo, existe un potencial interesante en cuanto a producción agroindustrial asociada a productos como el limón, mango, maracuyá, plátano, tamarindo y otros; productos derivados de pesquería, turismo, ecología, gastronomía, artesanía, que colocan a la provincia de Piura como centro de generación de valor sostenido para la comunidad vinculada. A pesar de las regalías por el Canon Minero que recibe la región cada año, la situación actual en términos de desarrollo urbano, político y social presenta oportunidades de mejora considerables en temas de infraestructura y saneamiento, innovación tecnológica-científica, educación y competitividad en los rankings nacionales.

3.2. Análisis Competitivo del País

La competitividad de un país, según palabras de Porter, es el “nivel de productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales” (D’Alessio, 2015f,

p. 632). Por ello, para realizar el análisis competitivo país se considerará el Modelo del Diamante de la Competitividad, propuesto por D'Alessio, el cual se basa en las fortalezas del poder nacional que pueden generar o crear las ventajas competitivas de las naciones a partir de los siguientes factores: condiciones de la demanda; condiciones de los factores; la estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas; y los sectores relacionados y de apoyo (D'Alessio, 2015g, p. 638).

3.2.1. Condiciones de los factores

En ese contexto, de acuerdo al Informe Global de Competitividad 2017-2018 del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), el Perú se ubicó en el puesto 72 y descendió cinco posiciones con respecto al ranking del año anterior, pero a pesar de ello se han registrado mejoras en cuatro de los 12 pilares: (a) infraestructura (89 a 86), (b) salud y educación básica (98 a 93), (c) preparación tecnológica (88 a 86), e (d) Innovación (119 a 113). El modelo de competitividad del WEF considera que los países pasan por tres etapas de desarrollo con dos fases de transición. Primera etapa: economía basada en factores básicos de producción; segunda etapa: economía basada en la eficiencia (aquí se encuentra el Perú), y tercera etapa: economía basada en la innovación (Centro de Desarrollo Industrial, 2017).

En inversión pública para el año 2014, el Perú destinó el 5.5% del PBI, por encima del promedio regional latinoamericano (2.6%) y por encima de los países que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 3.2%. Hoy en día, al cierre del año 2017, la inversión pública llegó al 12% (BCRP, 2017b). Tras un proceso de descentralización que comenzó en 2002, casi la mitad (44%) de la inversión pública es llevada a cabo por los gobiernos locales. Todavía hay margen para mejorar la priorización de la inversión pública a nivel local y para garantizar que los recursos disponibles se gasten de manera eficiente y efectiva (OCDE, 2018).

En el año 2011, Porter efectuó un análisis preciso y consolidado sobre las condiciones reales del crecimiento económico peruano en el cual resaltó dos aspectos: (a) crecimiento de las exportaciones primarias, en que se rescata que el principal tópico es el precio de los *commodities*, por ende, el Perú debe enfatizar su economía pensando más allá de la minería o del gas; y (b) el crecimiento de las inversiones extranjeras en el país, las cuales solo compran empresas ya existentes dentro de sectores ya consolidados como agroindustria y minería (Ophélimos, 2011). Finalmente, Porter afirmó que el país tiene todo el potencial y conocimiento para continuar con éxito su progreso en competitividad y poner en práctica el valor compartido entre empresa y comunidad, y combinó el desarrollo social y la inclusión social con el desarrollo económico (“Michael Porter: “El Perú tiene que ser más competitivo y permitir crecer más al sector privado,” 2011).

3.2.2. Condiciones de la demanda

El PBI del Perú, en los últimos cuatro años, cifras oficiales del BCRP indicaron que en el año 2014 se tuvo un PBI de 2.4%, en el año 2015 de 3.3% y en el año 2016 aumentó a 3.9%, en el año 2017 cerró con 2.5%, mientras para el 2018 se prevé un PBI del 4% (BCRP, 2017b). Es preciso señalar que la economía peruana en los últimos años experimentó una desaceleración, la estructura porcentual del PBI tiene como factor más importante el consumo privado con un 53. % del PIB, seguido por la exportaciones netas con un 20% del PBI, como tercer factor la inversión privada con un 16% y por último el gasto público con un 11% del PBI valores referidos al anualizado 2016, según cuadros estadísticos del BCRP.

En el cuarto trimestre del 2017, el INEI informó que el Perú tuvo un incremento del consumo final privado de 2.6% a raíz de mayores adquisiciones de alimentos (1.8%), otros bienes de consumo no duraderos (2.9%) y servicios (3.6) (“Demanda interna impulsó el crecimiento del PBI,” 2017). En este sentido, la consultora Kantar Worldpanel proyectó que el consumo en el Perú crecerá 2.5% en volumen y 4.5% en valor en el 2018; el repunte de los

últimos cinco años fue impulsado por el sector construcción y la participación de la selección de fútbol masculino en el Mundial FIFA Rusia 2018 (Angulo, 2018; De La Vega, 2018).

Un factor clave para el consumo es la percepción de la ciudadanía sobre la economía, la cual es percibida como favorable en todos los niveles socioeconómicos. Según la Consultora Apoyo, el 60% de los hogares espera que su situación económica mejore en los próximos 12 meses (“Economía peruana: ¿Qué nos espera en el 2018?,” 2018).

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Los objetivos nacionales están relacionados a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que fueron gestados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) durante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, Río de Janeiro 2012, los cuales reemplazan a los Objetivos de Desarrollo del Milenio del año 2000. Estos definen el campo de acción para los próximos cinco años en las siguientes áreas: crecimiento y desarrollo inclusivos y sostenibles; protección social y servicios básicos de calidad; instituciones y transparencia, y ciudadanía y paz; los cuales son trabajados como prioridad nacional por el Estado Peruano, aparecen en el Plan Bicentenario del Perú 2021, destinan recursos y encaminan proyectos sociales para el bienestar de la sociedad (PNUD, 2017).

En cuanto a la rivalidad interna, el Consejo Nacional de la Competitividad y Formalización (CNC) desarrolla periódicamente el Índice de Competitividad Regional (ICR); el último período analizado corresponde al 2013-2014, en que la región Piura aparece en el puesto 13 con 0.44 (por debajo del promedio nacional que es 0.45) versus al 0.70 de Lima ubicada en el primer lugar, 0.52 y 0.50 de Lambayeque y Tumbes, respectivamente, como sus vecinos más cercanos y con los que tiene mayor intercambio comercial; con el ICR se pueden destacar tres pilares en los que Piura debe trabajar: innovación, educación e institucionalidad, para poder cumplir con el objetivo final, según la Agenda de Competitividad 2014-2018

(CNC, 2014), de incrementar la competitividad del país para aumentar el empleo formal y el bienestar de la población, basados en tres metas globales: (a) incrementar 15% la productividad media de los trabajadores, (b) Disminuir en 5% la informalidad laboral, y (c) reducir los costos logísticos de 32% a 23% del valor del producto (CNC, 2018). En el mismo lineamiento, el Instituto Peruano de Economía en su Informe de Competitividad Regional ubicó a Piura en el puesto 13, posición en la cual se mantuvo por cuatro años consecutivos. (Instituto Peruano de Economía, 2017b)

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Indica la presencia o ausencia de proveedores en el país y cómo estos se relacionan a nivel competitivo en una nación y su vínculo común. La localización dentro de una nación de industrias proveedoras y competitivas internacionalmente encierra ventajas para muchos en (a) eficiencia, (b) prontitud, (c) rapidez y (d) acceso preferencial a los costos de entrada (D'Alessio, 2015, p. 110). El World Economic Forum (WEF), en el segmento de intensidad de la competencia local, ubicó al Perú en el puesto 72/137 del ranking World Economic Forum 2017-2018. En los últimos cuatro años el país ha perdido 11 posiciones; se mantuvo tercero entre los países de Sudamérica. También ha sufrido una caída en el *score* de 4.23 a 4.22 y versus 2012, 4.28. Detrás se encontraron: Uruguay (76), Brasil (80), Trinidad y Tobago (83), Guatemala (84), Argentina (92), Nicaragua (93), Honduras (96), Ecuador (97), República Dominicana (104), El Salvador (109), Paraguay (112), Venezuela (127) y Haití (128) (Foro Económico Mundial, 2017).

3.2.5. Influencia del análisis en la provincia de Piura

De acuerdo a las cifras oficiales del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), las cuatro actividades económicas principales en la región Piura, según ingreso económico anual, son: servicios, manufactura, comercio, y extracción de petróleo, gas y minerales. Por consiguiente, la provincia de Piura debe focalizar sus esfuerzos para facilitar

la creación, desarrollo y aumento de inversión en las empresas ligadas a prestación de servicios a las empresas petroleras en Talara y Colán, pero además impulsar la producción, manufactura de bienes terminados e infraestructura.

3.3. Análisis del Entorno (PESTE)

El presente análisis está enfocado a la evaluación externa, la exploración del entorno y la industria desde el punto de vista político, económico, social, tecnológico y ecológico para obtener información útil para la provincia de Piura, a fin de proponer estrategias que aseguren maximizar las ventajas de las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La República del Perú tiene un gobierno unitario, representativo y descentralizado, basado en una representación democrática de sus representantes. Se organiza según el principio de la separación de los poderes. Según la Constitución Política, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. El gobierno se encuentra representado en tres poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y el Poder Judicial (ver Figura 4).

El Presidente Constitucional es el Sr. Martín Alberto Vizcarra Cornejo hasta el 28 de Julio del 2021. El Poder Ejecutivo consta del presidente y dos vicepresidentes, mientras que el Poder Legislativo con un Parlamento Unicameral, llamado Congreso Nacional, con 130 congresistas. El Poder Judicial es representado por la Corte Suprema de Justicia, que es el máximo organismo gubernamental responsable de interpretar la Constitución Política y de controlar la constitucionalidad de las leyes y de los fallos judiciales (Portal del Estado Peruano, 2018). La Ley 27783 - Ley de Bases de la Descentralización sentó los lineamientos para el Plan Nacional de Descentralización 2012 – 2016, en conjunto con la Ley 27867 – Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, y conforma 25 gobiernos regionales sobre cada uno de los 24 departamentos del país y la Provincia Constitucional de El Callao y,

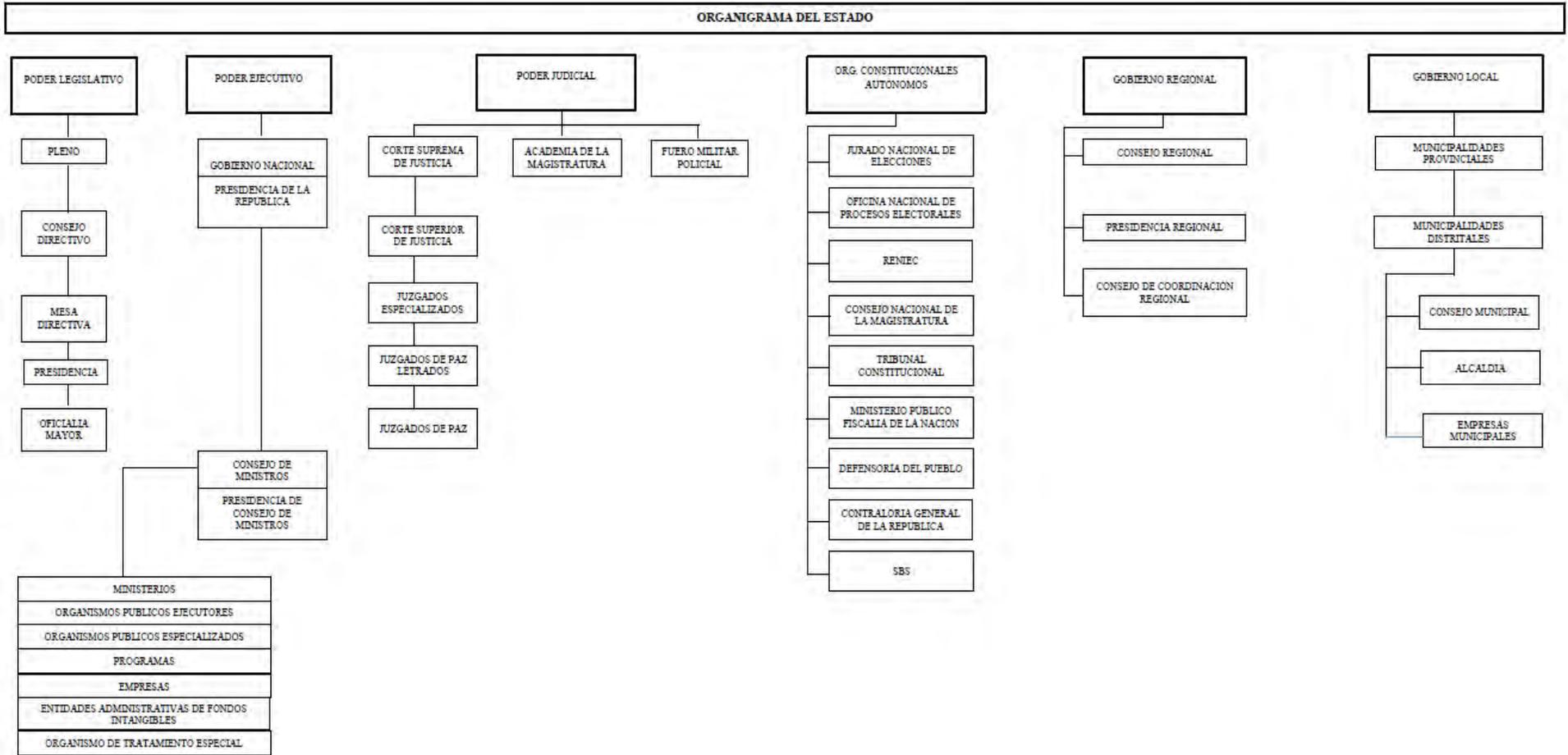


Figura 4. Organización del Estado Peruano.

Tomado de “Organización del Estado,” por Portal del Estado Peruano, 2018. (http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp).

adicionalmente, establece que la Municipalidad Metropolitana de Lima poseerá competencias que corresponden al nivel regional en su ámbito. Este proceso de descentralización del Gobierno tiene como objetivo contribuir al desarrollo integral, armónico y sostenible de los territorios mediante la separación de competencias y funciones y el ejercicio equilibrado del poder en los tres niveles de gobierno en beneficio de la población para alcanzar la inclusión, bienestar y paz social en el país (Presidencia del Consejo de Ministros, 2012).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

“Son las que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión con un impacto directo en el poder adquisitivo de los clientes y de vital importancia para actividades asociadas a exportaciones e importaciones.” (D’Alessio, 2015, p. 114)

El país cuenta con amplias fortalezas macro fiscales, a pesar de haber mostrado cierto deterioro en los últimos años. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), las principales fortalezas fiscales son (a) las finanzas públicas, (b) el bajo nivel de deuda pública respecto a países con similar calificación crediticia y (c) la acumulación de ahorros fiscales. La implementación del Plan de Impulso Económico 2017-2021 del MEF, en el plano fiscal, será necesaria para cumplir las metas y reestructurar los instrumentos fiscales, lo cual permitirá maximizar el efecto de esta política sobre la economía. En marzo del 2018, el déficit fiscal anualizado se encontró en 3.1% del PBI. Hacia finales de año se espera que el déficit fiscal se incremente hasta 3.5% del PBI por el fuerte impulso de la inversión pública, en un contexto donde se buscará modular el gasto corriente e incrementar los ingresos fiscales. La combinación de los dos puntos permitirán alcanzar un crecimiento de 17.5% en 2018 y contribuir con 0.8 p.p. al PBI. En 2018, los ingresos fiscales del Gobierno General crecerían 7.4% en términos reales y ascenderían a un monto equivalente a 18.5% del PBI,

favorecidos principalmente por un contexto externo favorable y la adopción de medidas de política y administración tributaria.

Se espera que la inversión pública tenga un crecimiento dinámico en 2018 de 17.5% real anual. El gobierno considerará acciones que generen mayores ingresos fiscales y de reducción del gasto corriente no crítico, impulsarán la inversión pública. A partir del 2019, se plantea un proceso gradual de reducción del déficit fiscal hasta llegar a 1.0% del PBI en 2021. En el caso de los ingresos fiscales, se espera que la presión tributaria se incremente de 12.9% del PBI en 2017 a casi 15.3% del PBI en 2021, según indicó el MEF en el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018-2021 (MEF, 2018).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La Defensoría del Pueblo, a través de su dependencia Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y Gobernabilidad, es el ente encargado de informar y advertir al Estado y a la sociedad pública sobre los riesgos de no atender y/o saber conducir hacia una solución los conflictos sociales. Además, cumple un rol protagónico para establecer condiciones idóneas para el diálogo entre las partes interesadas en dichos conflictos. En tal medida, según el Reporte Mensual de Conflictos Sociales N.º 169 - Marzo 2018 se evidencia que la tendencia del año 2017 persiste en la distribución por tipo de conflictos, y obtiene 66.5% el tipo socio ambiental, 8.5% asuntos del gobierno nacional y 10.6% asuntos de gobierno local, como los tres con más alta frecuencia. Solamente los gobiernos nacional, regional y/o local tienen responsabilidad directa en la resolución de estos problemas en el 93.6% de los 188 casos reportados en lo que va del año. Al ser el sector minero la fuente principal de la economía peruana, la situación social de dicha industria es un tópico con prioridad máxima para los gobiernos que deben enfocarse en la resolución rápida y efectiva, ya que 64.8% de conflictos socio ambientales corresponden a minería, mientras que el 13.6% a hidrocarburos

(Defensoría del Pueblo, 2018). En la Figura 5 se esquematiza el Perú con sus conflictos sociales hasta marzo 2018.



Figura 5. Perú: casos registrados por región, según tipo y estado, marzo 2018.

Adaptado de Reporte Mensual de Conflictos Sociales N.º 169 - Marzo 2018, p. 15, por Defensoría del Pueblo, 2018.

(<https://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2018/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-169---Marzo-2018.pdf>).

Uno de los aspectos más críticos en la realidad económica-social del Perú es la lucha contra el narcotráfico. Según datos oficiales del Reporte Anual 2016 de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, por sus siglas en inglés), el Perú ha

implementado un plan que da primeros frutos como la disminución en la superficie utilizada para los cultivos de hoja de coca de más del 6%, pasó de 42,900 hectáreas en 2014 a 40,300 hectáreas en 2015. Las prácticas corruptas contribuyen a la inestabilidad política-social, a la pobreza y es un factor dominante que lleva a países frágiles al fracaso estatal. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Oficina de Naciones Unidas contra las Drogas y el Delito en conjunto con el Foro Económico Mundial estiman que la corrupción aumenta el costo de hacer inversiones y establecer negocios hasta en un 10% como promedio, además, se calcula que cada año se paga aproximadamente un billón de dólares americanos en sobornos y se roba 2,6 billones de dólares americanos al año, suma que equivale a más del 5% del PBI mundial (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2017).

La corrupción es un problema crítico en el Perú, según el Índice de Percepciones de Corrupción 2017 (CPI, por sus siglas en inglés) de la organización Transparency International, el Perú es uno de los países con mayores problemas de corrupción a nivel mundial, al considerar a los 35 países miembros de la Organización de Estados Americanos (OEA), se ubica en el puesto 24 con 37 puntos sobre 100, y en el puesto 96 al considerar a los 180 países evaluados. Esta ubicación está directamente relacionada con el caso Odebrecht que resultó en sanciones para empresarios y figuras políticas de los cargos más altos, como el juicio contra el ex Presidente Ollanta Humala y su esposa por presunta participación en sobornos y financiamiento ilegal a cambio de contratos públicos y la dimisión a la Presidencia de la República por parte de Pedro Pablo Kuczynski en marzo último por posibles nexos con la firma antes mencionada (“El Perú sigue desaprobado”, 2018).

En el aspecto demográfico, según cifras del Censo Nacional de 2007, la población del Perú fue de 28'221,000 habitantes y acorde a las proyecciones llevadas a cabo por el INEI, las cuales están reportadas en el Plan Bicentenario 2021, al 2050 la población será 40'111,000 habitantes, por lo cual se evidencia que la tasa de crecimiento poblacional pasará

de 1.1% a 0.33%, de esta manera el país se alinearé con las tendencias mundiales al reducir dicha tasa (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011). Cabe precisar que la población estimada para el 2018 fue de 32'162, 184 que valida la tasa de crecimiento poblacional proyectada de 1.1% (INEI, 2018a)

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Son las fuerzas que se distinguen por la velocidad de cambio, la innovación científica orientada al cambio y modernización, la aceleración del desarrollo tecnológico, y la difusión del conocimiento. El impacto de las fuerzas tecnológicas son significativas: (a) modifican las reglas de la competencia, (b) vuelve obsoleto la gestión tradicional, (c) reducen la barreras de entrada en el sector industrial, (d) redefinen los diseños organizacionales, (e) generan oportunidades de nuevos negocios, e (f) influye en las decisiones de tercerización de actividades (D'Alessio, 2015, p. 116).

En alusión a lo mencionado, el Informe Global de Competitividad 2017-2018 del MEF, evalúa los factores que fomentan la productividad y crecimiento en 137 países. Según el informe, el país tuvo un descenso a la posición 72/137, pero se mantuvo tercero entre los países Sudamericanos. Las mejoras se dan en los pilares: infraestructura y educación básica, preparación tecnológica e innovación. En relación al pilar de preparación tecnológica, el Perú se encuentra en la posición 86/137 con un *score* de 3.7, Chile en mejor posición, 38/137 con un *score* de 5.2 y Estados Unidos en la posición 6/137 con un *score* de 6.2 (Foro Económico Mundial, 2017). En la Tabla 8, se muestra la posición y *score* de Perú en el ranking global en el pilar de tecnología y las subdimensiones en comparación a Chile y Estados Unidos. Estados Unidos se encuentra en la posición 2/137 en la subdimensión de absorción y tecnología a nivel de empresa y 5/137 en transferencia de tecnología, lo cual evidencia su foco en el desarrollo tecnológico empresarial (Foro Económico Mundial, 2017).

Respecto al pilar Innovación, Perú se encuentra en la posición 113/137 con un *score* de 2.8, Chile ocupa la posición 52/137 con un *score* de 3.5 y Estados Unidos la posición 2/137 con un *score* de 5.8. En la Tabla 9, Estados Unidos ocupa la segunda posición en cinco sub pilares destacando en su capacidad de innovación. (Foro Económico Mundial, 2017).

Tabla 8

Índice de Competitividad Global. Pilar: Preparación Tecnológica

Variable	Puntaje / Posición en el ranking		
	Perú	Chile	Estados Unidos
Pilar Preparación tecnológica.	3.7 (86/137)	5.2 (38/137)	6.2 (6/137)
Disponibilidad de las últimas tecnologías.	4.3 (94/137)	5.6 (28/137)	6.5 (6/137)
Absorción de tecnología a nivel de empresa.	4.5 (105/137)	5.0 (37/137)	6.0 (2/137)
IED y transferencia de tecnología.	4.5 (62/137)	5.2 (21/137)	5.6 (5/137)
Usuarios de Internet.	45.5 (89/137)	66.0 (61/137)	76.2 (40/137)
Suscripciones a Internet de banda ancha fija.	6.7 (82/137)	16.0 (56/137)	32.4 (19/137)
Ancho de banda de Internet kb/s/ usuario.	33.3 (86/137)	175.6 (27/137)	126.5 (37/137)
Suscripciones de banda ancha móvil.	62.0 (86/137)	69.0 (100/137)	120.0 (11/137)

Nota. Adaptado de "Índice de Competitividad Global 2017-2018," por el Foro Económico Mundial, 2017 (<http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>).

Tabla 9

Índice de Competitividad Global. Pilar: Innovación

Variable	Puntaje / Posición en el ranking		
	Perú	Chile	Estados Unidos
Pilar Innovación.	2.8 (113/137)	3.5 (52/137)	5.8 (2/137)
Capacidad para la innovación.	3.6 (114/137)	0.4 (76/137)	6.0 (2/137)
Calidad en instituciones de investig. Científica	3.2 (105/137)	4.4 (43/137)	6.0 (5/137)
Gasto de la empresa en I+D.	2.7 (107/137)	3.0 (99/137)	5.9 (2/137)
Colaboración universidad-industria en I+D.	2.9 (107/137)	3.5 (58/137)	5.7 (2/137)
Compras gubernamentales de tecnología.	2.7 (116/137)	2.8 (110/137)	5.1 (2/137)
Disponibilidad de científicos e ingenieros.	3.5 (102/137)	4.8 (22/137)	5.7 (2/137)
PCT solicitudes de patentes.	0.6 (77/137)	8.8 (45/137)	176.5 (10/137)

Nota. Adaptado de "Índice de Competitividad Global 2017-2018," por el Foro Económico Mundial, 2017 (<http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Estas fuerzas son promovidas por instituciones diversas que pugnan por conservar el equilibrio del ecosistema del planeta mediante actividades cuya finalidad es advertir sobre las consecuencias desfavorables de la industrialización y la toma de conciencia para preservar el medio ambiente y los recursos naturales no renovables, también alertar sobre riesgos por fenómenos naturales, fomentar la adopción de cultura de reciclaje y la gestión y manejo de desperdicios, así como también el uso racional e inteligente de la energía (D'Alessio, 2015, p. 117). El Perú desde tiempos remotos es poseedor de grandes reservas de recursos naturales y diversidad biológica en flora y fauna que le ha permitido una ventaja comparativa respecto a otros países. Sin embargo, la historia demuestra la forma poco eficiente del aprovechamiento de estos recursos para fortalecer la economía nacional y menos aún carentes de políticas enfocadas en la búsqueda de desarrollo sostenible y eco amigable; como ejemplos se pueden mencionar: el guano de la isla, el salitre, el caucho y en los actuales días, los recursos minerales (Asociación Ecológica Evergreen, 2011).

De acuerdo al Informe de la Comisión Multisectorial, creada por Resolución Suprema N° 189-2012- PCM (2012), Perú es uno de los países más ricos del planeta cuyo capital natural aporta con un 13% a la riqueza total que equivale a más del doble del promedio mundial y más de cinco veces el promedio de países con altos ingresos. Según el Banco Mundial, el 15% del PBI nacional depende de sus recursos naturales dado que una buena parte de las actividades productivas son extractivas e implican el aprovechamiento directo de sus recursos naturales. Por tanto, el fortalecimiento y crecimiento económico, la inclusión social y la preservación y sostenibilidad ambiental están íntimamente integrados para lograr y mantener el bienestar del país.

En ese lineamiento, el progreso de un país se mide también por su equidad social y el estado de su ambiente, además de su PBI, por lo cual la Comisión Multisectorial propuso

cuatro ejes estratégicos para fortalecer y optimizar el enfoque ambiental: (a) Estado soberano y garante de derechos (gobernanza/gobernabilidad); (b) mejora en la calidad de vida con ambiente sano; (c) compatibilizando el aprovechamiento armonioso de los recursos naturales; y (d) patrimonio natural saludable. Tales ejes estratégicos representan objetivos de prioridad nacional ambiental cuyo compromiso principal es garantizar la gestión sostenible de los recursos naturales, la protección de la biodiversidad, así como asumir los retos que supone afrontar el cambio climático global (Comisión Multisectorial, 2012).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos de la provincia de Piura, cuenta con 13 factores determinantes de éxito, de los cuales, siete son oportunidades y seis son amenazas, los cuales están representados en la Tabla 10, cuyo valor total es 1.82, lo que representa baja respuesta a las amenazas y un insuficiente aprovechamiento de las oportunidades.

3.5. La Provincia de Piura y sus Competidores

El modelo que se utilizará para el análisis de la industria donde la provincia de Piura compite es el de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual considera: (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los compradores, (c) la amenaza de los sustitutos, (d) la amenaza de los entrantes y (e) la rivalidad de los competidores. Dicho modelo permite determinar qué tan atractivo resulta un sector industrial para establecer las estrategias que conducirán hacia los objetivos de largo plazo.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Por lo general, el poder de negociación de compañías que suministran bienes y servicios a la entidad pública es limitado, por lo cual deben aceptar las condiciones que normalmente se les impone. Para desarrollar sus actividades económicas en las industrias donde incursiona la provincia de Piura, se requiere del suministro de un abanico de bienes y servicios como insumos, recursos financieros, asistencia técnica especializada y otros para

soportarlas que, en este caso, sean regulados por la Oficina Desconcentrada de Piura, que es parte del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado [OSCE]. Sin embargo, existen proveedores como las compañías de servicios de telecomunicaciones (Movistar), combustibles (Primax) cuyo poder de negociación es alto pues no dependen de un solo cliente.

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Provincia de Piura (MEFE)

Nro.	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje ponderado
Oportunidades				
1	Política económica del gobierno central enfocada en impulsar la inversión pública mediante el control del gasto y desarrollo de infraestructura	0.09	2	0.18
2	Promoción de la inversión privada a través de paquete de beneficios e incentivos por parte del gobierno central	0.06	2	0.12
3	Tasa de crecimiento del PBI estable con fuertes proyecciones macroeconómicas	0.08	2	0.16
4	El país cuenta con una estructura organizacional descentralizada con metodología de distribución proporcional de los canon.	0.10	3	0.3
5	Normativa legal para exploración, explotación y transformación de recursos naturales para compañías locales y extranjeras	0.08	1	0.08
6	Migración de personal técnico calificado.	0.10	2	0.2
7	Apertura del gobierno central en la comunicación y coordinación con gobiernos regionales	0.06	2	0.12
Sub-total		0.57		1.16
Amenazas				
1	Conflictos sociales	0.08	1	0.08
2	Corrupción	0.08	2	0.16
3	Presencia de narcotráfico y delincuencia	0.07	1	0.07
4	Bajo inversión en educación, ciencia y tecnología lo que conlleva a un bajo índice de Competitividad Regional	0.05	1	0.05
5	Ocurrencia de desastres naturales, como el fenómeno del Niño.	0.10	2	0.2
6	Recursos naturales no renovables como fuente principal del desarrollo de la provincia	0.05	2	0.1
Sub-total		0.43		0.66
Total		1		1.82

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por D’Alessio, 2015, p.121.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En cuanto al poder de negociación de los compradores de bienes y servicios de la Municipalidad Provincial de Piura, se enfocará desde dos frentes: compradores de servicios, que son los habitantes de la localidad cuyo poder es bajo, y compradores de servicios foráneos, cuyo poder de negociación es alto, ya que se dispone de una fuerte oferta generada por la competencia con otras provincias del mismo departamento de Piura, así como también de otras regiones cercanas.

Como parte de este análisis, se identificó que la Municipalidad Provincial de Piura no cuenta con una adecuada difusión en medios para informar los servicios que brinda, como por ejemplo, los relacionados al turismo y otros sectores económicos.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Perú, como productor de una gran variedad de recursos agroindustriales, hace que entre sus regiones y provincias se genere una alta competencia entre estas, por ende, los productos como plátano, mango, limón, tamarindo, entre estos, pueden ser sustituidos por productores de otras provincias, lo cual de alguna manera podría restar su mercado. En la actualidad, Piura aporta con el 76.3% de la producción de mango nacional, seguido por Lambayeque con un 11.5% (Proyectos Peruanos, 2016). Asimismo la producción de limón se concentra en Piura con un 54.8%, seguido por Lambayeque con un 16% (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017). En resumen, Piura tiene un bajo nivel de amenaza de sustitutos debido al liderazgo ganado por la calidad de sus productos, valorados tanto en el mercado nacional como en el extranjero.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Los productos agrícolas de Piura son únicos por variedad y calidad debido a las ventajas de su clima y tipos de suelo, así como las técnicas especializadas que se aprovechan para asegurar productos de alto valor agroindustrial y ofrecer productos diferenciados, y

construir al mismo tiempo en fuertes barreras para el ingreso de nuevos actores industriales. De la misma manera, su riqueza de productos hidrobiológicos como peces, moluscos y mariscos le han asegurado a Piura un portafolio exclusivo de clientes locales y extranjeros.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Piura ha logrado un significativo crecimiento en el sector agroindustrial en el cual sus productos hoy gozan de una identidad de marca, valorados en el mercado local e internacional, lo cual determina una fortaleza que se constituye en una sólida barrera para posibles competidores. Asimismo, el turismo que conjuntamente con el sector agroindustrial soportan la actividad económica en Piura, y están sometidos a una constante competencia. En este sentido, el sector turismo ofrece principalmente servicios de traslados o paquetes todo incluido a playas emblemáticas como Colán, Cabo Blanco o Máncora, así como una oferta histórico - cultural y gastronómica a localidades cercanas a 12 kilómetros, en promedio. Estas ofertas turísticas sí tienen una competencia agresiva con otras provincias, lo cual limita la cantidad de visitantes incluso al dejar a Piura en un quinto lugar en la preferencia de los visitantes (Segura, 2017).

Por lo tanto, se presenta un contraste entre el sector agroindustria y turismo, en uno la fuerza es notable, mientras que en el segundo es una fuerza moderada, y puede aumentar ya que existe una gran oferta hotelera que les permite tener una mejor posición en la preferencia de los visitantes.

3.5.6. La provincia de Piura y sus referentes

En el presente acápite se definirán los referentes de la provincia de Piura, que cuenten con actividades económicas similares y nos permita hacer una comparación objetiva del posicionamiento respecto a otras provincias. En este sentido, se ha seleccionado a las siguientes provincias:

- Provincia de Ica.

- Provincia de Chiclayo.
- Provincia de Arequipa.

El motivo por el cual se eligió estas provincias es porque cuentan con recursos similares agrícolas, hidrobiológicos, recursos no renovables como petróleo y minerales, así como sectores económicos comunes, de los cuales destaca principalmente el agroindustrial y el turismo.

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

D'Alessio (2015) define la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) como la matriz donde se plasma los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades, por ende la MPC señala la situación actual de la provincia de Piura respecto a sus competidores y permite tener un panorama de las posibles estrategias basado en su posicionamiento. El resultado de la MPC de la Provincia de Piura tuvo un valor de 2.67 por debajo de sus competidores más cercanos Ica y Chiclayo; siendo la brecha más notoria en 0.74 puntos con su competidor Arequipa (ver Tabla 11).

Tabla 11

Matriz Perfil Competitivo para la Provincia de Piura

	Factores clave de éxito	Peso	Piura		Ica		Chiclayo		Arequipa	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Potencial turístico	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72
2	Potencial agroindustrial	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72
3	Potencial de recursos renovables y no renovables	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.60	4	0.6
4	Infraestructura vial	0.15	1	0.15	2	0.3	1	0.15	3	0.45
5	Eficiencia de gobierno provincial.	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3
6	Inversión privada y pública	0.14	2	0.28	3	0.42	2	0.28	3	0.42
7	Innovación tecnológica	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
	Total	1		2.67		2.91		2.77		3.41

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por D'Alessio, 2015, p.131.

La Matriz de Perfil Referencial (MPR) que representa las buenas prácticas o resultados sobre los mismos factores críticos de éxito comparado con otras localidades. En ese sentido se ha seleccionado a las ciudades de Veracruz, capital del Estado de Veracruz (México), Curitiba, capital del Estado de Paraná (Brasil) y Medellín capital del departamento de Antioquia (Colombia) como referentes para identificar sus estrategias desarrolladas y tener un modelo a seguir.

En la Tabla 12 se muestra los resultados obtenidos y se observa claramente una brecha entre Piura con las ciudades referentes en promedio de 1.33 puntos. A continuación, los aspectos más resaltantes de las ciudades seleccionadas como referentes:

- La producción de limón en México está representada por 71,300 hectáreas con un volumen de 2,500 toneladas, aproximadamente, para el año 2018. El Estado de Veracruz destacó con el 63.1% de las tierras cultivadas (SAGARPA, 2017).
- La estimación de ventas nacionales acumuladas en México para el período 2018-2030 supone un crecimiento de 19.4% basados en una mayor productividad de la superficie cultivable para desarrollar nuevos mercados con esquemas productivos rentables y sustentables, según el informe mexicano de Planeación Agrícola Nacional 2017-2030 (SAGARPA, 2017).
- La ciudad de Curitiba, capital del Estado de Paraná (Brasil), tiene una extensión de 432 kilómetros cuadrados y cuenta con una población promedio de 1,6 millones de habitantes; esta ciudad brasilera se ubica en la cuarta posición del Ranking de Competitividad dos Estados, realizado por el Centro de Liderança Pública de Brasil (CLP, 2018).
- La clave del éxito de esta ciudad capital se basa en una planeación integrada con objetivos específicos como la inclusión social, accesibilidad, servicios públicos y transparencia en la gestión, cuyo resultado impacta en la maximización de la

eficiencia y eficacia, además de la productividad de su sistema de transporte y la planificación en el uso de la tierra para cultivo. Todos estos factores hacen una sinergia para mejorar la calidad de vida de los residentes de la ciudad, por lo que se cataloga a Curitiba como una ciudad líder y con uno de los estándares de vida más altos en el país (CLP, 2018).

- Medellín, capital del Departamento de Antioquia tiene una población de más de 2 millones y medio de habitantes con lo cual es la segunda ciudad más poblada en Colombia. Económicamente sobresale como uno de los focos de mayor relevancia en el plano financiero, comercial, industrial y de servicios impulsada estratégicamente por la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI) que articula el sector público y privado permitiendo ingreso de inversión directa extranjera, creándose nuevas compañías y reinversión de las instaladas. Ello es una muestra del alto potencial de desarrollo para la atracción de inversión en los sectores de Tecnología de Información, Desarrollo e Innovación, sector textil cuyo sólido clúster viene generando más del 30% de empleos. (Jaramillo, 2017)

3.7. Conclusiones

Dado que el objetivo del presente plan estratégico para la provincia de Piura es lograr que Piura se posicione como una provincia líder en el país comprometida con el desarrollo eco sostenible que genere valor constante a partir de su potencial económico, social y humano, que permita a su vez atraer inversiones privadas y públicas y promueva la mejora integral en la calidad de vida de los ciudadanos, del presente capítulo es posible inferir que Piura dispone de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos sobre oportunidades que determinan sus factores de éxito.

Asimismo, Piura, de acuerdo al análisis de las cinco fuerzas de Porter, está bien posicionada por productos y servicios diferenciados con identidad de marca. Es fundamental

para el futuro provisorio de la provincia de Piura reconocer las potencialidades de los referentes, comprender las estrategias llevadas a cabo en dichas ciudades y el estilo de gestión pública de los municipios para impulsar los sectores económicos vitales y garantizar un estándar de vida óptimo para su población.

Tabla 12

Matriz Perfil Referencial para la Provincia de Piura

	Factores clave de Éxito	Peso	Piura		Curitiba (Brasil)		Veracruz (México)		Medellin (Colombia)	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Potencial turístico	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72
2	Potencial agroindustrial	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72
3	Potencial de recursos renovables y no renovables	0.15	4	0.6	4	0.60	4	0.60	4	0.60
4	Infraestructura vial	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
5	Eficiencia de gobierno provincial.	0.1	1	0.1	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6	Inversión privada y pública	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	4	0.56
7	Innovación tecnológica	0.1	1	0.1	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Total		1		2.67		4.00		4.00		4.00

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por D’Alessio, 2015, p. 132.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se abordará el análisis interno y se seguirá el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, para lo cual se utiliza la metodología AMOFHIT, de tal manera que se establezca las relaciones en las siguientes áreas: Administración y Gerencia (A); Marketing y Ventas (M); Operaciones y Logística (O); Finanzas y Contabilidad (F); Recursos Humanos (H); Sistemas de Información y Comunicaciones (I); y Tecnologías e Investigación y Desarrollo. Como resultado del análisis se obtendrá la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) (D'Alessio, 2015).

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La estructura de Administración y Gerencia de la Municipalidad Provincial de Piura se plasma en la siguiente estructura orgánica, en donde se muestra las jerarquías y atribuciones de cada integrante de la Municipalidad (Municipalidad de Piura, 2017h) (ver Figura 6).

Como Alcalde de la Provincia de Piura, en el periodo 2014-2018 estuvo el Sr. Oscar Miranda Martino, médico de profesión con amplia experiencia en el sector público y privado del partido político Unión Democrática del Norte (“Don Oscar Miranda Martino y su compromiso con Piura,” 2014), cabe mencionar que la estructura de regidores, en total 15, está compuesto por 60% pertenecen al partido Unión Democrática del Norte, 20% pertenecen al partido Alianza por el Progreso, 13% al partido Movimiento Regional Seguridad y Prosperidad y 7% al partido Región para todos.

En cuanto a las atribuciones principales de Alcalde Provincial, plasmadas en la Ley 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades, que en términos generales resume la responsabilidad para asegurar la correcta gestión de recursos en beneficio de la población dentro del marco legal de sus competencias. Como Alcalde de la Provincia de Piura, en el

periodo 2014-2018 estuvo el Sr. Oscar Miranda Martino, médico de profesión con amplia experiencia en el sector público y privado del partido político Unión Democrática del Norte (“Don Oscar Miranda Martino y su compromiso con Piura,” 2014), cabe mencionar que la estructura de regidores, en total 15, está compuesto por 60% pertenecen al partido Unión Democrática del Norte, 20% pertenecen al partido Alianza por el Progreso, 13% al partido Movimiento Regional Seguridad y Prosperidad y 7% al partido Región para todos.

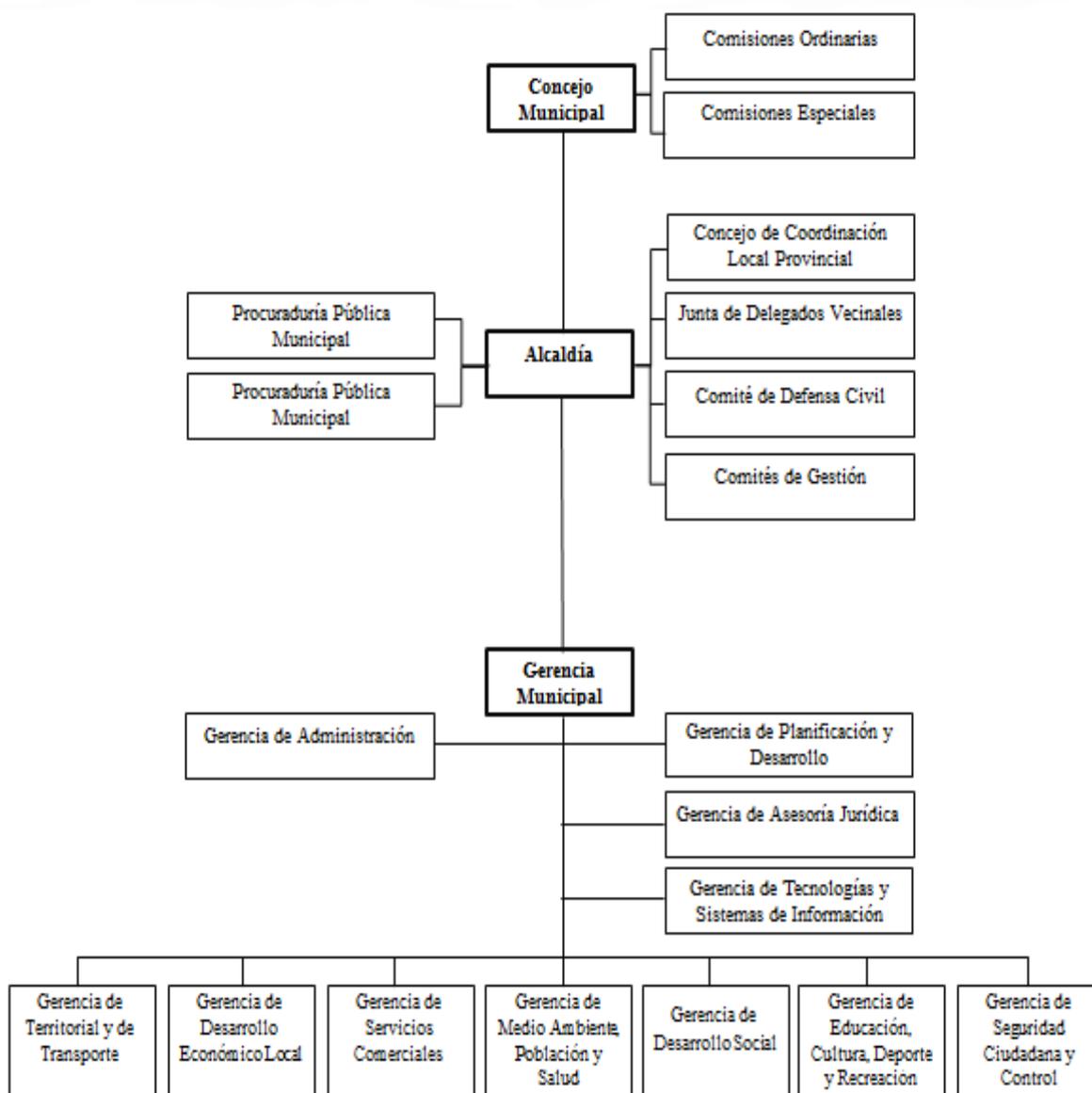


Figura 6. Estructura orgánica y administrativa modificada por O.M. N°038-2008-C/CPP y R.A. N°1512-2012-A/MPP.

Tomado de “Estructura Orgánica y Administrativa,” por Municipalidad de Piura, 2017h (<http://www.munipiura.gob.pe/municipalidad/estructura-organica>).

En cuanto a las atribuciones principales de Alcalde Provincial, plasmadas en la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, que en términos generales resume la responsabilidad para asegurar la correcta gestión de recursos en beneficio de la población dentro del marco legal de sus competencias.

También es importante destacar que entre los Organismos Consultivos Deliberativos, mostrados en la Estructura Orgánica está el Comité Especial de Promoción de la Inversión Privada, denominado CEPRI Piura (Municipalidad de Piura, 2017i). El objetivo de este comité es ejecutar los procesos de promoción de la inversión privada, descentralizar, elaborar y ejecutar el Plan de Promoción de la Inversión enfocado al desarrollo de Piura. Además, existen diversas instituciones gubernamentales y no gubernamentales que están enfocados en el desarrollo de la localidad, como por ejemplo la Cámara de Comercio y Producción de Piura, que congrega y representa a los diferentes sectores económicos de la actividad empresarial de Piura con el Objetivo de canalizar los esfuerzos para lograr un desarrollo social y económico (Cámara de Comercio y Producción de Piura, 2018).

Como se mencionó la estructura orgánica es muy jerárquica, lo cual influye en procesos, y estos son muy burocráticos. Si bien existen organismos enfocados en el desarrollo de la localidad se carece aún de un trabajo en conjunto que le permita desarrollar las estrategias, es así que no se tiene un evidencia de algún Plan Estratégico Actualizado, el que se puede encontrar es un Plan Estratégico Institucional 2009 – 2014 (Municipalidad de Piura, 2017j), en dicho Plan se establecen nueve objetivos, los cuales son de corto plazo.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Al considerar la provincia de Piura como una empresa que brinda productos y servicios como los expuestos anteriormente, el organismo responsable de asegurar la correcta y eficiente administración de sus recursos está representado por su Municipalidad Provincial, la cual también es una empresa más proveedora de servicios y como plantea la Ley de

Municipalidades, todas las atribuciones están alineadas a brindar y velar por los pobladores, administran los servicios y mantienen adecuada comunicación con la población mediante los Órganos de Participación, conformado por la Gerencia de Desarrollo Social (Municipalidad de Piura, 2017h) y su página web, mediante la cual busca tener una comunicación en línea con la población. Entre los servicios que brinda la municipalidad de Piura, uno de los más valorados por los pobladores es el de Seguridad Ciudadana, que en la actualidad implementa el Serenazgo Municipal, sin embargo, la implementación aún tiene sus deficiencias, se ubica en la posición once, no observante que a Junio del 2016 solo el 53.3% de gobiernos locales a nivel nacional tenían el servicio de serenazgo implementado (INEI, 2016b). Un aspecto a evaluar es que Piura limita con Tumbes, y esta última es la ciudad en los últimos años lidera el ranking como la ciudad con un alto índice de criminalidad (“Las provincias del Perú con mayor tasa de homicidios,” 2016).

En cuanto a la provincia propiamente dicha, los productos y servicios que ofrece principalmente corresponden al sector agroindustrial y turismo, y están muy asociadas a la estacionalidad, esto de alguna manera impacta en la participación del mercado. Los productos bandera son el mango y el limón, con un liderazgo notable, para el primer caso su producción es el 76.3% de la producción nacional (Proyectos Peruanos, 2016) y para el caso del limón es el 54.8% de la producción nacional (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017). Es importante considerar que la producción y precio de los productos agroindustriales estará definido por los cambios o fenómenos climatológicos, como el Fenómeno del Niño.

4.1.3. Operaciones, logística e infraestructura (O)

Este tercer aspecto se realizará en base a la producción de bienes y servicios y considera la gestión de operaciones, la logística para llevar dicho proceso operativo y la infraestructura que soportará la adecuada realización de este proceso (D’Alessio, 2015).

Operaciones productivas. Las actividades productivas de Piura están enmarcadas en los

sectores agroindustrial turismo, pesca e hidrocarburos. La estructura del sector agropecuario, compuesto por los subsectores agrícola que representa el 69.7% y el subsector pecuario que representa el 30.3%. Este sector en enero del 2018 presentó un expansión del 9.7% respecto al mismo mes del año pasado, fundamentalmente a una mayor producción agrícola de mango, arroz y limón favorecidos por un factor ambiental, menores temperaturas ambientales de fines de año (BCRP, 2017a) (ver Tabla 13). Sobre el sector pesca, es un sector que desde el último trimestre del 2017 presenta una contracción sostenida de su crecimiento, para enero del 2018 se contrajo en 36.4% (BCRP, 2018a) (ver Figura 7). El sector hidrocarburos pasó por un período de expansión. En enero del 2018 llegó a 8.5% (ver Tabla 14).

Tabla 13

Sector Agropecuario – Piura

Subsectores	Estructura Porcentual 2013 1/	Enero		
		2017	2018	Var. %
AGRICOLA	69.7			9.7
Orientada al mercado externo y agroindustrial 1/	40.5			-7.2
Mango	14.4	132628	135578	2.2
Vid	12.8	8244	12	99.9
Plátano	8.0	25475	26027	2.2
Maiz Amarillo Duro	3.0	3993	3849	-3.6
Fijol Caupi	0.2	216	118	-45.4
Piquillo	0.2	1305	11000	742.9
Palta	0.1	60	31	-48.3
Cacao	0.1	0	99	n.d
Páprika	0.0	304	1192	-81.5
Orientada al mercado interno 1/	29.2			88.1
Arroz	20.5	32075	57781	80.1
Limón	4	7077	17456	146.7
Papa	1	1739	1709	-1.7
Arveja G/S	0.5	18	0	-100
Camote	0.5	706	2537	259.3
Trigo	0.5	4	2	-50
Yuca	0.4	377	302	-19.9
Cebolla	0.1	0	163	n.d.
PECUARIO	30.3			3.3
Carne de Ave	11.2	2773	3088	11.4
Carne de vacuno	8.4	1059	1051	-0.8
Leche	2.5	2650	2593	-2.2
Huevo	1.1	373	327	-12.2
Carne de Ovino	2.4	262	239	-8.7
Carne de Porcino	2.9	581	578	-0.5
Carne de Caprino	1.9	264	266	0.8
SECTOR AGROPECUARIO	100			7.9

1/ A precio de 2007

Nota. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2018/presentacion-piura-01-2018.pdf>

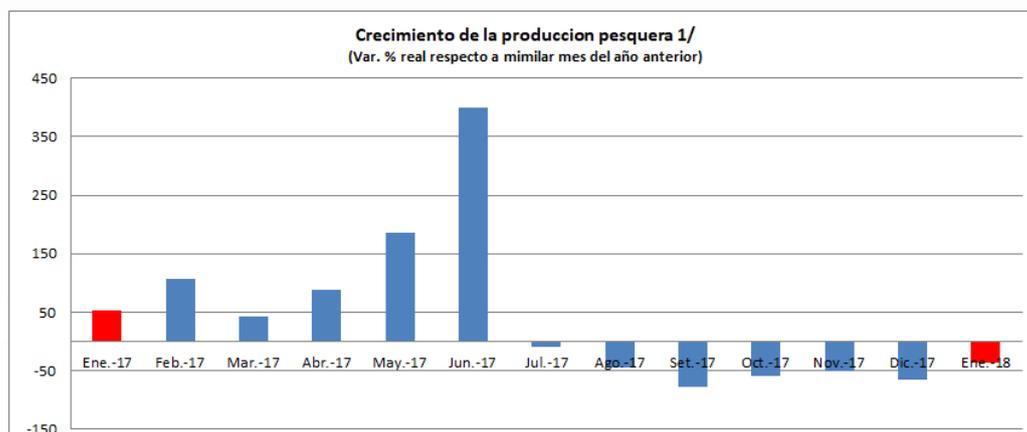


Figura 7. Sector pesca – Piura.

Tomado de “Piura: Síntesis de Actividad Económica, Enero 2018,” por Banco Central de Reserva, 2018

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2018/presentacion-piura-01-2018.pdf>).

Tabla 14

Sector Hidrocarburos – Piura

	Enero		
	2017	2018	VAR. %
GAS NATURAL (Millones de p3)	1275	1383	8.5
GMP	227	215	-5.6
P. Monterrico	72	81	13.1
Sapet	52	99	89.6
CNPC Perú	471	445	-5.5
Olympic	268	383	43.1
Savia Perú	184	160	-13.3
PETROLEO CRUDO (miles de barriles)	858	864	0.7
CNPC Perú	347	401	15.6
P. Monterrico	11	12	6.6
Sapet	104	107	2.1
Olympic	110	65	-40.7
GMP	32	27	-16
Savia Perú	248	247	-0.5
Total 1/			1

1/ Variación porcentual en términos reales a precios de 2007

Nota. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2018/presentacion-piura-01-2018.pdf>

Durante el 2018 las exportaciones agrícolas peruanas de productos tradicionales y no tradicionales llegaron a US\$ 7,030 millones, lo cual representa un aumento del 12,4% frente al año 2017 que alcanzó US\$ 6,255 millones, según datos del Ministerio de Agricultura y Riego. En este período el principal destino de las exportaciones agrícolas fue Estados Unidos

(30%), seguido por Holanda (15%), España (6%) e Inglaterra (5%). Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática, en el Compendio Estadístico Ica 2018 ubican a Piura en la décima posición de superficie agrícola según ranking país con 386,777 hectáreas cultivables principalmente del uso tradicional, en dicho estudio Piura aparece en el cuarto lugar en la producción agrícola total solo por detrás de Lima, Ica y La Libertad. (Ministerio de Agricultura y Riego, 2018)

La extracción de petróleo en Piura representa el 33% de la producción nacional, además cabe indicar que en Piura la minería tiene una presencia importante de recursos básicamente en hierro, fosfatos y sal, entre las principales empresas mineras de la localidad se puede nombrar a: Americas Potash Perú S.A. con su proyecto de Salmueras; Andalucita S.A. con su proyecto Lucita 1; Compañía Minera de Agregados Calcareos S.A. con su proyecto Cerro Blanco; Compañía Minera Miski Mayo S.R.L. con su proyecto Bayovar; Río Blanco Copper S.A. con su proyecto Río Blanco; y Comunidad Campesina de Máncora con su proyecto Máncora 1. (Ampudia, 2012). El Valor Agregado Bruto de Piura en términos de valores a precios constantes de 2007, ha tenido un crecimiento promedio en los años 2015 y 2016 de 2% (INEI, 2018b), tal como se muestra en la Figura 8.

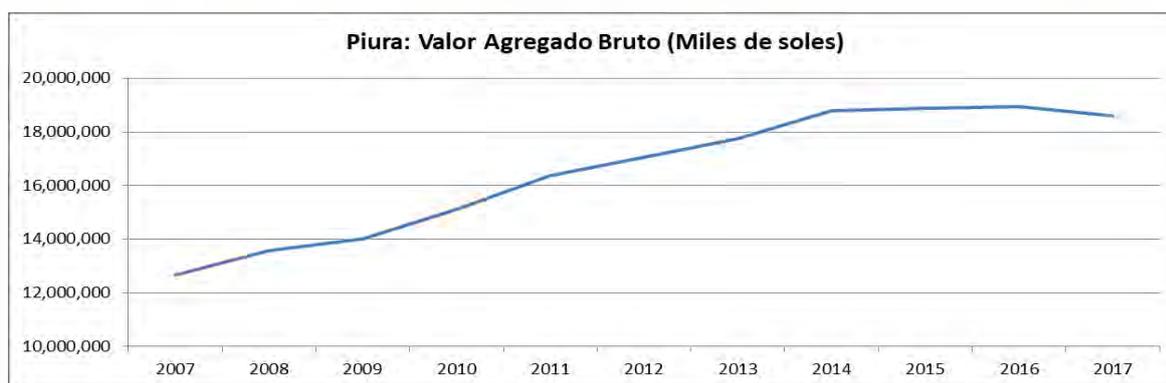


Figura 8. Valor Agregado Bruto por años, según actividades económicas, valores a precios constantes de 2007 (miles de soles). Tomado de “PBI de los departamentos, según actividades económicas,” por INEI, 2017.

(<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>).

Infraestructura. Piura es una localidad que está expuesta geográficamente a los embates de los fenómenos naturales y precisamente el Fenómeno del Niño Costero, que en el año 2017 produjo daños serios en infraestructura en varias localidades de la zona norte de Perú y Piura no estuvo ajena a las consecuencias de este fenómeno natural. Según el Plan Integral de Reconstrucción con Cambios (PIRCC), se tiene más de 820 proyectos de infraestructura que se pondrían en marcha durante el 2018. El gobierno invertirá S/ 7,000 millones en trabajos de reconstrucción, de los cuales Piura la región recibirá el 36% de los recursos destinados para dicho fin. Sin embargo, la falta de un plan de ejecución de estos trabajos de reconstrucción impacta en las inversiones privadas, tal como lo indico el Sr. Carlos Sánchez Delgado, Gerente de la Cámara de Comercio de Piura, quien afirmó que los retazos en la reconstrucción ocasionó una reducción en 50% de las inversiones para la región (Prieto, 2017), y afectó también al sector agroexportador de uva y mango ya que no se tiene los accesos por la falta de infraestructura vial. Hay que considerar que ya en el 2016 Piura había caído cuatro puestos en el Índice de Competitividad en el pilar infraestructura (CENTRUM Católica, 2016).

En este factor se observa el gran potencial de las diferentes actividades económicas con perspectivas de desarrollo en minería metálica y no metálica, agroindustria con posibilidades de aumentar la exportación. Así como se muestran las fortalezas, en el tema de infraestructura, relacionado a vías de comunicación, se constituyen debilidades asociados además a factores externos como el Fenómeno del Niño, la adecuada integración de vías de comunicación, sistemas de transporte de baja calidad, entre otros, son situaciones que influyen negativamente. Y, por último, se debe considerar la gestión poco eficiente respecto al gasto público y la falta de puesta en marcha de proyectos de reconstrucción, según prioridad, por el Fenómeno del Niño Costero.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Al considerar la Figura 9, se observa que el valor agregado de Piura en el año 2016 ascendió a S/ 19'066,651 miles de soles, esto representó el 3.8% del valor agregado a nivel País, fue una contribución limitada aún, si se tiene en cuenta que otros departamentos contribuyen mucho más, por ejemplo, Lima contribuyó con el PBI con un 43.9%, seguido por Arequipa y Cusco con 5.9% y 4.4%.

En la Figura 9 podemos observar la contribución de las demás departamentos (INEI, 2018b). En promedio, la contribución al PBI del Perú se ha mantenido en 3.9%. En la estructura del PBI de Piura por sector económico, destacó la manufactura y comercio con 14% por cada actividad, en la Figura 10 se muestra el detalle de la estructura.

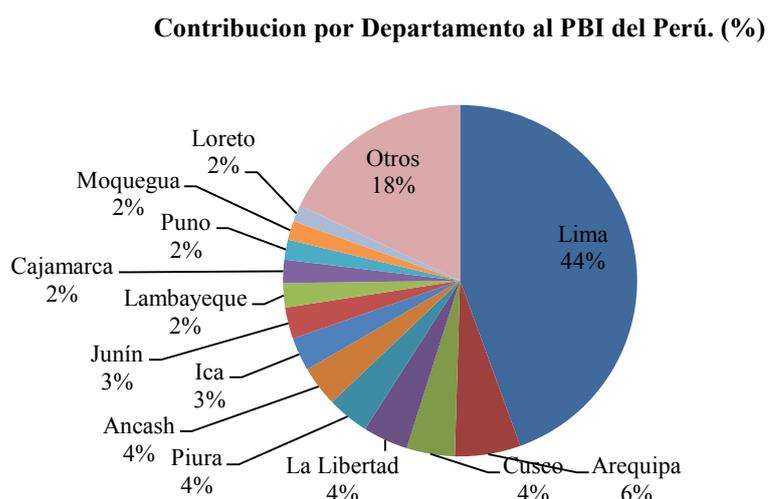


Figura 9. Valor Agregado Bruto por departamento, valores a precios constantes de 2007 (miles de soles).

Tomado de “Producto Bruto Interno por Departamentos,” por INEI, 2017.

(<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>).

El flujo económico en Piura es importante pues la ubica en un quinto lugar respecto a otros departamentos, por lo que el uso de sus diferentes recursos debe estar enfocado a generar mayor valor. En este sentido, se revisará la capacidad financiera mediante un análisis

de sus principales ratios financieros, para lo cual se cuenta con información obtenida a partir del Estado de Situación Financiera al 30 de junio de 2018 (ver Figura 11).

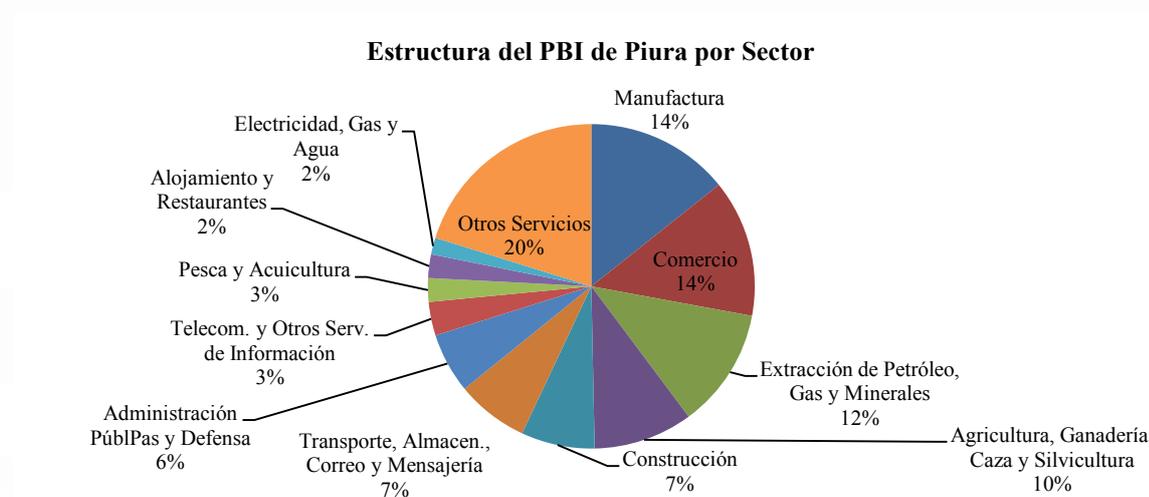


Figura 10. Valor Agregado Bruto por sector, según departamento, valores a precios constantes de 2007 (miles de soles). Tomado de “PBI de los Departamentos, según actividades económicas,” por INEI, 2017. (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-91110/>).

En cuanto al ratio de liquidez tiene un resultado de 11.46, por lo que la Municipalidad de Piura podría hacer frente a sus compromisos de corto plazo, este es un aspecto favorable. Asimismo, el indicador de prueba ácida resultó 11.37, ratio en el cual no se consideraron los inventarios y los pagos anticipados y se descartó de esta manera las cuentas que son fácilmente realizables. En primera instancia, se podría indicar que existe un manejo razonable de los ingresos. Comparado con el período 2017, dichos ratios eran de 7.46 y 7.32, respectivamente. (Municipalidad de Piura, 2017k)

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Al 30 de junio de 2018
(EN SOLES)

DEPARTAMENTO: 20 PIURA
PROVINCIA : 01 PIURA
ENTIDAD : 01 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PIURA [301529]

EF-1

		Al 30 de junio de 2018	Al 31 de Diciembre del 2017			Al 30 de junio de 2018	Al 31 de Diciembre del 2017
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE							
Efectivo y Equivalente de Efectivo	Nota 3	62,062,079.94	48,248,387.82	Sobregiros Bancarios	Nota 16	0.00	0.00
Inversiones Disponibles	Nota 4	0.00	0.00	Cuentas por Pagar a Proveedores	Nota 17	3,166,022.10	11,028,444.97
Cuentas por Cobrar (Neto)	Nota 5	96,219,750.31	77,630,550.25	Impuestos, Contribuciones y Otros	Nota 18	974,736.12	859,889.47
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)	Nota 6	95,016,180.98	95,026,597.79	Remuneraciones y Beneficios Sociales	Nota 19	124,267.73	3,154,820.28
Inventarios (Neto)	Nota 7	2,005,107.73	4,615,219.00	Obligaciones Previsionales	Nota 20	0.00	0.00
Servicios y Otros Pagados por Anticipado	Nota 8	24,918.12	12,486.59	Operaciones de Crédito	Nota 21	0.00	0.00
Otras Cuentas del Activo	Nota 9	7,885,345.15	6,813,149.19	Parte Cte. Deudas a Largo Plazo	Nota 22	0.00	0.00
				Otras Cuentas del Pasivo	Nota 23	16,690,186.48	16,064,359.89
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		263,213,382.23	232,346,390.64	TOTAL PASIVO CORRIENTE		22,955,212.43	31,107,614.61
ACTIVO NO CORRIENTE							
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	Nota 10	0.00	0.00	PASIVO NO CORRIENTE			
Otras Ctas. por Cobrar a Largo Plazo	Nota 11	0.00	0.00	Deudas a Largo Plazo	Nota 24	0.00	0.00
Inversiones Financieras (Neto)	Nota 12	367,887,000.00	367,887,000.00	Cuentas Por Pagar a Proveedores	Nota 25	0.00	0.00
Propiedades de Inversión	Nota 13	0.00	0.00	Beneficios Sociales	Nota 26	47,421,739.35	46,193,008.92
Propiedad, Planta y Equipo (Neto)	Nota 14	450,509,985.04	450,579,195.59	Obligaciones Previsionales	Nota 27	40,511,185.88	42,247,926.94
Otras Cuentas del Activo (Neto)	Nota 15	19,994,132.98	19,157,693.85	Provisiones	Nota 28	0.00	0.00
				Otras Cuentas del Pasivo	Nota 29	0.00	0.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		838,391,118.02	837,623,889.44	Ingresos Diferidos	Nota 30	0.00	0.00
TOTAL ACTIVO		1,101,604,500.25	1,069,970,280.08	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		87,932,925.23	88,440,935.86
Cuentas de Orden	Nota 35	465,028,633.67	440,237,384.60	TOTAL PASIVO		110,888,137.66	119,548,550.47
				PATRIMONIO			
				Hacienda Nacional	Nota 31	787,539,195.99	787,539,195.99
				Hacienda Nacional Adicional	Nota 32	1,099.00	1,099.00
				Resultados No Realizados	Nota 33	23,638,954.59	23,638,954.59
				Resultados Acumulados	Nota 34	179,537,113.01	139,242,480.03
				TOTAL PATRIMONIO		990,716,362.59	950,421,729.61
				TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		1,101,604,500.25	1,069,970,280.08

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PIURA
Oficina de Contabilidad
CPA. FLOR CHANDI ZAPATA
JEFA MAT. N° 1313
CONTADOR GENERAL
MAT. N°
Las Notas forman parte integrante de los Estados Financieros

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PIURA
Gerencia de Administración
Econ. Edilberto Pérez Borja
DE GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN

Municipalidad Provincial de Piura
Sr. Miguel Cueva Celi
Alcalde (e)
TITULAR DE LA ENTIDAD

Figura 11. Estado de Situación Financiera al 30 de junio de 2018. Tomado de “Estados Financieros. balance General- Formato EF1,” por Municipalidad (<http://www.munipiura.gob.pe/component/content/article/78-portada/194-estados-financieros>)

En cuanto a la inversión, existen diferentes proyectos de inversión en Piura de los cuales destaca el proyecto de Enlace de Transmisión Eléctrica 220 kV, La Niña-Piura que es uno de los dieciocho proyectos que implican una inversión de US\$ 4,500 MM que la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión) estaría adjudicando este 2018 (ProInversión, 2018). El BCRP publicó que en el departamento de Piura, a diciembre de 2017, la inversión ascendió a S/. 339 millones, 14.7% por debajo, respecto al mismo mes del año anterior, esto debido a la menor inversión del Gobierno Nacional en obras de infraestructura vial, que pasó de S/. 137 millones a S/.14 millones en los años 2016 y 2017 respectivamente (BCRP, 2017a).

En general, en este factor el Departamento de Piura destaca por la cantidad de recursos que le generan ingresos como las actividades petroleras y mineras mediante el canon. Asimismo, las iniciativas del Gobierno Central por desarrollar proyectos en el sector eléctrico alientan la dinámica económica de la localidad. Sin embargo, la reducción en la inversión pública en cuanto a infraestructura es un factor limitante para desarrollar otras actividades económicas como el turismo, al considerar además la baja disponibilidad de gasto público.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Tal como se muestra en la Figura 6, la Municipalidad Provincial de Piura presenta una estructura orgánica administrativa de tipo jerárquica y cuenta con una planilla de más de 1400 trabajadores al 2017 (Barrenzuela, 2018). Dicha estructura orgánica y administrativa tiene como ejes principales el Consejo Municipal, Alcaldía y Gerencias Municipales, esta última conformada por Gerencia Municipal, Gerencia de Asesoría Jurídica, Gerencia de Planificación y Desarrollo, Gerencia de Administración, Gerencia de Tecnologías y Sistemas de Información, Gerencia Territorial y de Transportes, Gerencia de Desarrollo Económico Local; Gerencia de Servicios Comerciales; Gerencia de Medio Ambiente, Población y Salud, Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia de Educación, Cultura, Deporte y Recreación, Gerencia de Seguridad Ciudadana y Control Municipal. Estas 12 gerencias son las responsables de administrar y gestionar todos los recursos con los que cuenta la municipalidad.

Asimismo, existen organismos de coordinación, participación y asesoría; las dos primeras lideradas por el Alcalde Municipal y la última bajo la gestión del Concejo Municipal, articulado por las comisiones ordinarias y comisiones especiales que están conformadas por 15 regidores municipales (Municipalidad Provincial de Piura, 2018).

Un estudio del INEI del 2016, referente a Estadísticas Municipales, señaló que las municipalidades requieren capacitaciones para fortalecer las competencias del personal que apunten hacia una mejor gestión municipal. En ese sentido, dichos requerimientos se enfocan en temas como administración tributaria, procedimientos administrativos, formulación y evaluación de proyectos públicos, metodología de simplificación administrativa pública, gestión del desarrollo urbano y territorial, gobierno electrónico municipal, indicadores de gestión municipal, gestión de estándares para mejorar la atención al ciudadano (INEI, 2016c).

Al tomar en cuenta que uno de los objetivos principales de la Municipalidad es el desarrollo sostenible de su población, resulta conveniente propiciar la inversión pública y privada para generar mayores posibilidades en los segmentos socioeconómicos menos favorecidos.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Este sexto aspecto está orientado al uso de las herramientas de sistemas de información y comunicación para la toma de decisiones gerenciales, ejecución de procesos productivos y promoción de la participación de los integrantes de la organización (D'Alessio, 2015).

Uno de los mecanismos utilizados por la Municipalidad de Piura para fomentar la participación ciudadana es su página web, la cual permite recopilar información como el tráfico de usuarios, búsqueda de información y temas de interés mediante consultas frecuentes, publicación de información de gestión como parte del proceso de transparencia, así como información sobre las actividades de los funcionarios y mecanismos de comunicación como los teléfonos públicos y correos electrónicos.

Por otro lado, mediante Informe N° 030-2019-GTySI/MPP de fecha 01 de marzo de 2019, la Gerencia de Tecnologías y Sistemas de Información de la Municipalidad Provincial de Piura informó que aún no se cuenta con el Plan Estratégico de Tecnología de la Información - PETI. Sin embargo, sí se cuenta con el Plan Operativo Informático (POI) que

es una herramienta de gestión que dispone la administración pública para medir anualmente sus indicadores de eficiencia (Municipalidad Provincial de Piura, 2019).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La aplicación de tecnología en el departamento de Piura básicamente se concentra en las entidades privadas que hacen uso de las tecnologías para sus procesos productivos, tales como la extracción de minerales para el caso de las mineras, el riego tecnificado para las empresas de agroindustria y la manufactura del cemento para la industria cementera. Sobre esta última, se puede mencionar el caso de Cementos Pacasmayo, que en el 2016 inauguró una planta en Piura considerada como la más moderna de Latinoamérica con la utilización de tecnología y automatizada al 100% (Cementos Pacasmayo, 2018).

En cuanto a las entidades públicas, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), en cumplimiento de su misión de ser la entidad que promueve y gestiona acciones para generar y transferir conocimiento científico a favor del país, firmó en el 2015 un convenio con la Región Piura para promover actividades de ciencia, tecnología e innovación, con el fin de descentralizar acciones afines a su misión. A través de este convenio, la Región Piura podrá desarrollar actividades enfocadas en el capital humano de la localidad en temas de ciencia y tecnología, mediante los instrumentos que tiene este Consejo a través de Cienciaactiva (CONCYTEC, 2015). Es importante que la Municipalidad de Piura pueda considerar este precedente para establecer convenios similares con la misma entidad u otras, que le permitan fortalecer su desarrollo mediante la aplicación de tecnología e innovación.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Provincia de Piura se presenta en la Tabla 15, en la cual se han considerado cinco fortalezas y cinco debilidades, para un total de 10 factores determinantes de éxito. Los resultados de la matriz de acuerdo a los pesos

asignados y valoración, arrojaron un total de 2.96, que es un indicativo de que la provincia de Piura cuenta con una posición interna fuerte.

Tabla 15

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Nro.	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Alta inversión privada en explotación de recursos mineros	0.15	4	0.6
2	Biodiversidad y disponibilidad de recursos naturales	0.12	4	0.48
3	Amplio espectro de oportunidad para el desarrollo del turismo	0.1	4	0.4
4	Disponibilidad poblacional con proyección de crecimiento de PEA	0.09	3	0.27
5	Operaciones productivas generadoras de recursos financieros	0.13	3	0.39
Sub Total		0.59		2.14
Debilidades				
1	Gestión poco eficiente para uso de la riqueza generada por la inversión privada	0.09	2	0.18
2	Ausencia de planes estratégicos largo placistas con enfoque en la población	0.08	2	0.16
3	Deficiente inversión en educación, salud y tecnología	0.08	2	0.16
4	Deficiente inversión en infraestructura	0.08	2	0.16
5	Deficiente gestión de riesgos por fenómenos naturales	0.08	2	0.16
Sub Total		0.41		0.82
Total		1		2.96

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por D’Alessio, 2015, p. 184.

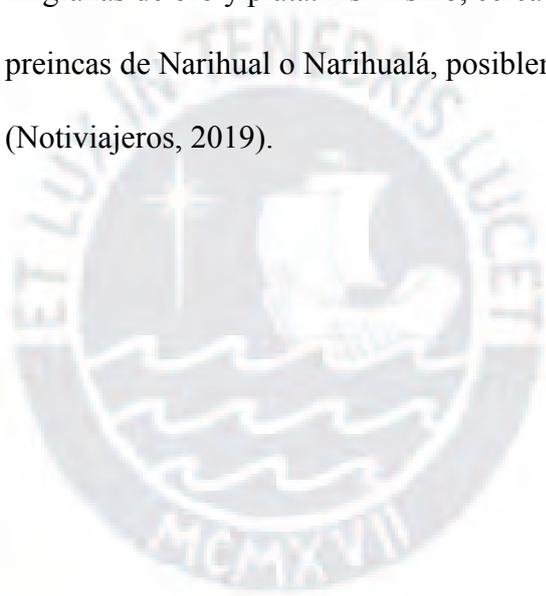
4.3. Conclusiones

A partir del análisis AMOFHIT se muestran los ámbitos de competencia de la Municipalidad Provincial de Piura, se evidencian puntos de mejora y en ese contexto se determinaron las siguientes conclusiones:

- Piura cuenta con una importante capacidad de desarrollo sostenido sobre la plataforma de fortalezas que otorgarían beneficios compartidos para la población y, en paralelo, una gestión acertada de las debilidades que, al ser factores controlables, pueden superarse si se gestionan como oportunidades de mejora.
- Piura, como provincia, posee una amplia gama de servicios para ser ofrecidos a los sectores agroindustrial, manufactura y turismo, como también productos con valor

agregado al considerar la fuente de materias primas provenientes del sector agropecuario y pesca.

Existe un gran potencial en el sector turismo que puede desarrollar a la ciudad como punto de entrada para visitantes locales y extranjeros, tanto por su ubicación geográfica como por lo que como atractivo turístico tiene para mostrar. Entre los atractivos turísticos de la provincia de Piura se encuentra la ciudad de Catacaos, a 12 km del centro, que se caracteriza por albergar artesanos especialistas en tejidos de paja y algodón, así como especialistas en filigranas de oro y plata. Asimismo, cerca de Catacaos se encuentran los restos arqueológicos preincas de Narihual o Narihualá, posiblemente un lugar de culto de los tallanes (Notiviajeros, 2019).



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

El desarrollo del presente capítulo se realizará por medio de un análisis de los intereses de la provincia de Piura, proyectados hacia el 2028 en lineamiento con la visión y misión propuestas en el Capítulo II, a partir de los cuales se definirán los objetivos de largo plazo. El análisis de estos elementos se efectuará según la Teoría Tridimensional de Hartmann, el cual abarca la evaluación de intereses organizacionales, principios cardinales y potencial de la organización (D'Alessio, 2015).

5.1. Intereses de la Provincia de Piura

En general, los intereses de una organización son aquellos aspectos de relevancia que le interesan fundamentalmente y que trata de alcanzarlos a cualquier costo (D'Alessio, 2015). Para la provincia de Piura se han definido los siguientes intereses que serán como una brújula para su gobierno municipal:

Diversificación económica. Piura tiene una economía fundamentada en varias actividades industriales principalmente el turismo, industria agrícola y minería. Por ello es vital construir propuestas de valor que capturen la atención de consumidores de cada uno de estos sectores económicos con el objetivo de maximizar su potencial y asegurar un desarrollo económico sostenible que beneficie a todas las partes interesadas, esencialmente a la población. De esta manera, la oferta turística no solamente estaría enfocada en pueblos, playas, museos de sitio y otros lugares para mostrar, sino en promover un abanico de empresas de servicios relacionados que fortalezcan el sector como: agencias y guías de turismo, diversión y deportes acuáticos, hoteles, restaurantes, transporte y otros especializados, con una propuesta de valor diferenciadora que sea percibida por los clientes como se encuentran en otras ciudades latinoamericanas de similares características y que han logrado un alto tráfico turístico, como Cartagena (Colombia), Acapulco (México) o Curitiba (Brasil), entre otras. Por otro lado, fomentar empresas que provean servicios para la minería,

industria del petróleo y agrícola, desde personal hasta material y equipos.

Liderazgo sostenible en la producción agroindustrial de mango y limón. Piura tiene el liderazgo de la producción nacional de mango y limón. En el caso del mango, Piura aporta con más del 60% de la producción total y es una de las frutas de exportación más importantes para el país, debido a su posicionamiento en el mercado internacional por su preciada calidad, gracias a la cual en el 2016 logró ocupar el quinto lugar en el ranking de las agroexportaciones no tradicionales. La expectativa del sector es que Perú conserve su segundo lugar como exportador mundial de mango, después de México. Los principales mercados son Europa y Estados Unidos, con una gran oportunidad de ingreso en otros mercados como el asiático, para lo cual es necesario cumplir los requerimientos fitosanitarios de países como China, Japón y Singapur (Sociedad de Comercio Exterior, 2017).

En el caso del limón, más del 50% de la producción nacional se genera en el departamento de Piura, de la cual el 45% corresponde a la provincia del mismo nombre. De acuerdo al Ministerio de Agricultura y Riego (2017), las exportaciones del limón crecieron un 3.218% entre el 2002 y el 2016. Dado que el 93% de la producción nacional exportada se va a Chile, un 5% a Panamá y el 2% restante a Estados Unidos, Holanda y Bélgica (El Comercio, 2017), lo cual abre oportunidades de mercado en otros países europeos y al BRICS por la calidad del cítrico. Un punto de mejora, sin embargo, es la gestión de riesgos por fenómenos naturales como inundaciones, El Niño, para proteger los terrenos de cultivo.

Mejorar la infraestructura. La provincia de Piura actualmente carece de una infraestructura adecuada, limitación por demás compartida con otras zonas de la región, esto si consideramos que fue una de las regiones más afectadas por el fenómeno del Niño Costero del 2017-2018. Se tiene proyectado ejecutar 283 obras de infraestructura por más de S/ 200 millones en todas las provincias de Piura, básicamente en la construcción de pistas y veredas, canales de regadío, drenes, caminos vecinales, caminos de servicio por canales, poza de

disipación, obras de saneamiento, y la instalación de dos puentes modulares (Andina, 2018). Sin embargo, estas obras están destinadas a la reconstrucción. El esfuerzo que se requiere en la provincia de Piura para tener una infraestructura que esté acorde a las necesidades de los demás sectores productivos, y sobre todo con visión de futuro, es mayor. Se necesita pensar en un plan de desarrollo integral en infraestructura que incluya gestión para prevención y manejo de desastres naturales, y evitar pérdidas económicas como las que originó el último fenómeno de El Niño - según el grupo de expertos del Estudio Nacional del Fenómeno El Niño (ENFEN), el Niño Costero el perjuicio económico superó los 3100 millones de dólares (Angulo, 2018).

Según la Red Vial Nacional, a diciembre del 2016 se reportó que solo un 66% de las vías está en una situación buena, seguido por un 18 % en una situación regular y el restante 16% en una situación de mal estado. Asimismo, de acuerdo al inventario vial georreferenciado al 2010, el departamento de Piura contaba con una red vial de 4,593.35 km compuesto por: 1241.19 km. (27.02 %) perteneciente a la red nacional, 789.76 km. (17.19 %) perteneciente a la red departamental, y 2,562.40 km (55.78%) perteneciente a la red vecinal (Rosales, 2016). En cuanto al desarrollo en infraestructura de aeropuertos en la provincia de Piura, se ubica el Aeropuerto Internacional Capitán FAP Guillermo Concha Iberico, cuya ampliación y modernización en el 2015 generó muchos problemas a la población -en total 500 familias afectadas- lo que reveló una deficiencia en el plan de desarrollo urbano (Prieto, 2015).

Mejorar la sostenibilidad de la calidad de vida. Este desafío implica mejorar la cobertura de servicios de salud, agua, desagüe y saneamiento, promover en paralelo acciones asociadas a mejorar las condiciones de vida de forma sostenible para sus segmentos socioeconómicos de menores oportunidades, que impacten sobre sus niveles de pobreza; es decir, personas cuyo gasto per cápita no es el suficiente para cubrir una canasta básica de

alimentos y no alimentos. Al respecto, según el Informe del Centro Nacional de Planeamiento Estadístico del 07 de agosto del 2017, el 31.1% de la población de la provincia de Piura se encontró en pobreza monetaria total y el 5.8% en pobreza extrema (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

Mejorar la calidad de la educación. El foco de interés es proponer y desplegar políticas educativas que formen y desarrollen estudiantes en aspectos productivos relacionados con sus principales actividades económicas y su potencial competitivo, para que ellos mismos sean parte activa en el aporte de soluciones creativas e innovadoras a los problemas de la provincia. Si bien es cierto, la educación es un sector en el cual se invierte una buena parte del presupuesto regional y además ha mostrado avances significativos en sus indicadores educativos, es evidente la oportunidad de mejora que fomente reducir las brechas con los indicadores de otras ciudades y nacionales, al considerar que Piura como región es una de las que registra mayor aporte al PBI nacional, para lo cual se requiere una gestión eficiente de los recursos asignados y disponibles para lograrlo.

5.2. Potencial de la Provincia de Piura

El potencial de la provincia de Piura está representado por las fortalezas o capacidades que posee una organización para lograr sus intereses. Es así que Hartmann citó siete elementos del poder territorial: (a) la estructura poblacional (demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (geográfico), (c) el material estratégico (económico), (d) el desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (histórico, psicológico, y sociológico), (f) la forma de Gobierno (organizacional y administrativo), y (g) las fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento (militar). En este sentido se realizará el análisis de los siete elementos, llamados también los siete dominios, que nos permitirán encontrar las competencias distintivas que marcan la diferencia entre las organizaciones, es decir, en determinar que hace única a la provincia.

La estructura poblacional – demográfico. En este acápite se detalla lo visto en el punto 3.1.2, en el cual se caracteriza a la provincia a Piura desde el aspecto demográfico. Según datos del INEI, al 6 de junio del 2015 el departamento de Piura tiene un estimado de 1'844,129 habitantes. La provincia más poblada es Piura con 765,601 habitantes, que representan el 41.5% del total, seguida por Sullana con 317,443 habitantes, que representan el 17.2%. Como tercera provincia más poblada está Morropón con 155,895 habitantes, que representan el 8.5% del total.

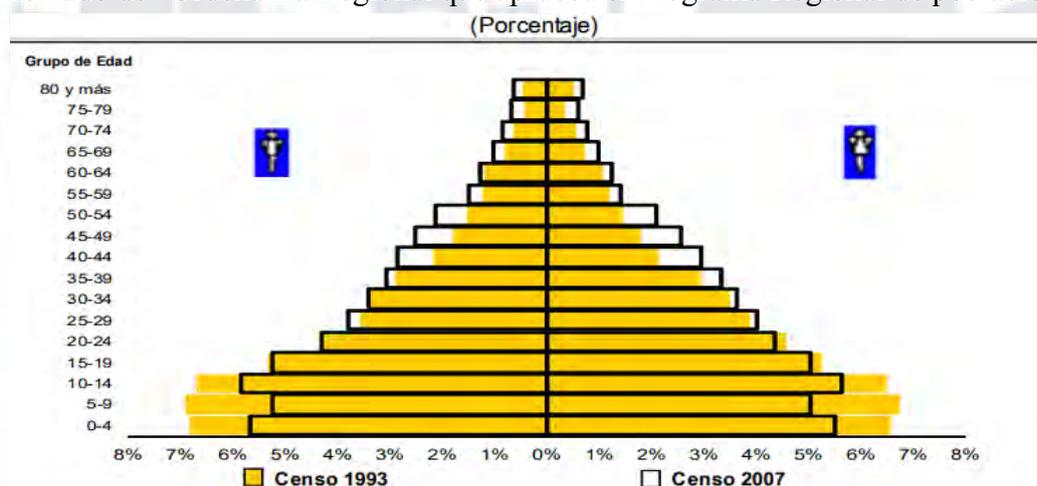
La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2017) publicó sus estudios sobre la distribución de personas según los niveles socioeconómicos (NSE) por departamento, en el cual se consideró la población en general, es decir urbana y rural. Para el departamento de Piura dio como resultado que el 6.5% pertenece al NSE AB, el 20.2% perteneció al NSE C, el 29% perteneció al NSE D y, por último, el 44.3% pertenece al NSE E. Asimismo, la población económicamente activa (PEA) del departamento de Piura al año 2016 fue de 923.2 en miles de personas, que representa el 5.46% de la PEA total nacional (INEI, 2018c).

Respecto a la densidad poblacional de las provincias del departamento de Piura, la concentración más importante de habitantes se presenta en la provincia de Piura con 132.2 habitantes por kilómetro cuadrado. Como segunda provincia más densa está Paita con 72.8 habitantes por kilómetro, seguida por Sullana con 58.4 habitantes por kilómetro cuadrado (Gobierno Regional Piura, 2016). El crecimiento poblacional de la provincia de Piura tuvo una tasa promedio de 2.2% en los años 1981 -1993 y una tasa de 2% en los años 1993 – 2007 (Gobierno Regional de Piura, 2013). Esta misma tendencia decreciente se observa en el departamento de Piura en los mismos periodos, cuyas tasas de crecimiento fueron de 2.45% y

2.21% respectivamente. Para el periodo 2012–2015 la tasa de crecimiento en el departamento fue de 1.46% (Population City, 2015). La composición de la población por sexo de la provincia de Piura al año del 2015, según estimaciones del INEI, está compuesta por 48.5% de hombres y un 51.5% de mujeres, lo que representa una mínima diferencia (INEI, 2015). En cuanto a la composición del departamento el 50.2% corresponde a hombres y 49.8 % a mujeres. A nivel nacional, se tiene el 50.08% de hombres y 49.95% de mujeres (INEI, 2018a). Por lo expresado, la tendencia decreciente de la tasa de crecimiento poblacional supone una ligera reducción entre la base y el pico de la pirámide poblacional tal como se muestra en la Figura 12, la cual hace notar que existe una ventaja ligera de mujeres en el rango de edad 25 a 39 años.

Figura 12. Pirámide poblacional censal 1993-2007.

Tomado de “Ordenanza Regional que aprueba el Programa Regional de población Piura



2013-2016,” por Gobierno Regional Piura, Consejo Regional, 2013

(https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONALES/Piura/PROG_PIURA.pdf).

Con relación al aspecto salud, el Índice de Competitividad Regional INCORE 2017, reportó los siguientes indicadores para Piura como departamento: (a) esperanza de vida al nacer, 75 años; (b) mortalidad infantil, 26 niños de hasta cinco años por cada 1,000 nacidos; (c) desnutrición crónica, 12% de niños menores de cinco años con una talla menor a la esperada para su edad y sexo; (d) morbilidad, 76% de la población padece de problemas de

salud crónicos y no crónicos; (e) cobertura de personal médico, 10 médicos por cada 10,000 habitantes; (f) cobertura hospitalaria, solo dos hospitales por cada 100,000 habitantes; y (g) un 74% de la población con acceso a algún seguro de salud (Instituto Peruano de Economía, 2017a).

Según los resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017 XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas (INEI, 2018d), la provincia de Piura cuenta con 583,771 personas en edad de trabajar (PET); al no existir un único criterio internacional para definir a la población en edad activa o población en edad de trabajar, en el Perú se estableció la edad de 14 años como edad mínima de acuerdo al Convenio 138 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La PET de la provincia de Piura correspondió al 73% de su población total censada, de los cuales 283,781 son hombres (48.6% de PET) y 299,990 son mujeres (51.4% de PET) (INEI, 2018e).

Mayoritariamente la población económica activa se ubicó en zona urbana, ascendió al 89,3% de la población lo que corresponde a 521,027 personas y el resto, es decir, 62,744 personas, vivieron en áreas rurales. De los datos reportados para la provincia se obtuvo: (a) 26.7% posee educación nivel inicial, educación básica especial o sin nivel educativo, lo cual corresponde a 155,866 personas; (b) 77.3% posee educación escolar o educación superior (universitaria o no universitaria) lo cual incluye programas de maestría y doctorado, lo cual corresponde a 427,905 personas. En la Encuesta Nacional de Hogares 2017 del INEI, a nivel departamental Piura registra una tasa de empleo de 47.3% por debajo de la media nacional, que asciende a 51.2% para el año 2017. El ingreso promedio mensual proveniente del trabajo equivale a 1,047.50 soles, cifra por debajo del promedio nacional, que llegó a 1376,80 soles. Se evidencia una brecha en los ingresos entre hombre y mujeres, lo cual llega a una diferencia de 35.7%, lo cual relata la desigualdad entre ambos sexos (INEI, 2018e).

Referente al aspecto de Educación, la provincia de Piura se soporta en las

instituciones educativas. Según la UGEL, Piura al 2016 (Ministerio de Educación, 2016) se tenían 737 instituciones educativas de inicial (33,174 matriculados), 398 instituciones de nivel primario (65,639 matriculados) y 179 instituciones de nivel secundario (46,363 matriculados). En cuanto a las instituciones superiores, la provincia de Piura cuenta con 46 instituciones Técnico-Productivas. Al 2018, según la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (2016), en la provincia de Piura se tenían dos universidades, una pública y privada, la Universidad Nacional de Piura y la Universidad de Piura. En el 2007, la población analfabeta de la provincia de Piura fue de 33,814 habitantes, mientras que en el 2017, los resultados del censo indicaron 33,394 analfabetos (INEI, 2018d). El gasto promedio por alumno en nuevos soles en el 2007 fue de S/ 2,412 y en el 2013 fue S/ 4,885, lo que implicó un incremento en promedio anual de 12.4% en el gasto público en educación por alumno. Si se compara a nivel nacional, el gasto registrado fue S/ 3,237 en 2007, y S/ 6,851 en el 2013 (Ministerio de la Producción, 2016).

En relación a la seguridad ciudadana, según el Comité Provincial de Seguridad Ciudadana (COPROSEC) de Piura, los agentes relacionados al control de la seguridad ciudadana son la Policía Nacional, la Municipalidad, la Fiscalía y el Serenazgo en la ejecución de operativos (Patrullaje Integrado y Serenazgo durante las 24 horas en los diferentes turnos y conforme a la planificación municipal). El reporte estadístico de la Comisaría de Piura 2017 mencionó que los mayores hechos delictivos se dan contra el patrimonio, que suman 1,890 casos; predominan los hurtos simples y agravados con 1,360 hechos, y los asaltos y robo con 492 hechos, y en menor proporción otras modalidades, asociadas con violencia en sus diversas modalidades. Según el mapa de delito de la provincia de Piura 2017, el mayor punto crítico es el Complejo de Mercados de Piura, con una extensión de casi siete hectáreas que agrupa a 13 mercados (Modelo, Anexo, Sector Inkari, Minorista de Pescado, Frutas, Telas, Vivanderas, etc.), con una afluencia de 15,000 personas

y 2,500 comerciantes ambulantes en la vía pública, que propicia condiciones que favorecen el acto delictivo en hechos contra el patrimonio. Uno de los factores que influye en los hechos delictivos es el alto consumo de alcohol en la ciudad y región Piura, considerada como la tercera región a nivel nacional en consumo de bebidas alcohólicas. Se estima que el 40% de los hechos delictivos tiene estrecha relación con el alcohol y drogas. La informalidad del parque automotor oscila el 80%, y se estima que en Piura metropolitana existen alrededor de 40,000 mototaxis y unas 15,000 motos lineales. En el 99% de los hechos delictivos registrados se utilizan estos vehículos, por ello la importancia de formalizar este sector (Municipalidad Provincial de Piura, 2018).

Geográfico, el tamaño y forma del territorio. La provincia de Piura se localiza en la costa occidental norte del departamento de Piura y cuenta con una superficie de 6,212.16 km² y ocupa el 17.30% del departamento. En la Figura 13 se muestra el mapa del departamento de Piura en donde se destacan las principales provincias, como Piura y Sullana (Ministerio de la Producción, 2016).

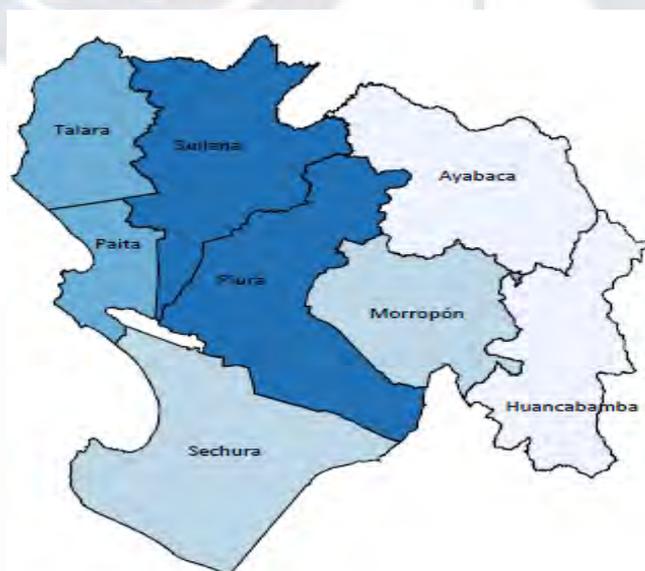


Figura 13. Mapa de departamento de Piura.

Tomado de “Piura: Sumario Regional,” por Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria DEMI, 2016

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

Asimismo, la provincia de Piura está conformada por 10 distritos, que son Piura, Castilla, Catacaos, Cura Mori, El Tallán, La Arena, La Unión, Las Lomas, Tambogrande y Veintiséis de Octubre. En cuanto a su extensión territorial, la provincia de Piura representa el 17.3% de la extensión territorial del departamento de Piura y el 0.5% de la extensión territorial del Perú (ver Tabla 16) (Ministerio de la Producción, 2016).

Tabla 16

Extensión Territorial de la Provincia de Piura

Descripción	Provincia de Piura	Departamento de Piura	Perú
Superficie total (km ²)	6,212.2	35,902	1,285,215.60
Provincias	-	8	195
Distrito	10	65	1840
Densidad (hab/km ²)	132.2	50.6	23.7
Región Natural			
Costa	100%	70%	12%
Sierra	-	30%	28%
Selva	-	-	60%

Nota. Adaptado de Ministerio de la Producción – Piura - Sumario Regional (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Piura.pdf).

En cuanto al clima, la provincia de Piura presenta un clima tropical y seco con una temperatura promedio anual de 24°C, que durante la estación de verano puede sobrepasar los 35°C y llegar a los 40°C cuando se presenta el Fenómeno del Niño, así como la presencia de lluvias entre los meses de enero a marzo (Municipalidad Provincial de Piura, 2017b).

Debido a su cercanía con la línea ecuatorial, Piura presenta un clima cálido todo el año con características particulares que permiten climas tropicales en zonas yungas, clima de sabana tropical a nivel del mar, clima semidesértico en la zona costera sur y un clima húmedo subtropical y templado en la sierra; lo cual, asociado a las grandes extensiones de terrenos ricos favorecen con marcada diferencia el cultivo y producción agroindustrial. Al respecto, Fernando Cilloniz, Gobernador de Ica, mencionó, en el marco de la clausura del Primer Siagro Norte: “Pese a los daños causados por el Fenómeno El Niño Costero, el agro piurano

sigue siendo único en el mundo, con aliados importantes como su buen y extraordinario clima, tecnología y proyectos que tienden a la diversificación de cultivos” (Zavala, 2017).

Como región, Piura tiene una capacidad de uso de superficie de 244 mil hectáreas de alta calidad; asimismo, es una de las regiones con mayor infraestructura de riego en el país, cuya capacidad de almacenamiento de agua está alrededor de 760 millones de metros cúbicos en sus represas de Poechos y San Lorenzo. Asimismo, entre los cultivos principales destacan el mango, limón, arroz, algodón; también se puede mencionar cultivos emergentes con potencial futuro a la uva, caña para elaboración de etanol, paprika y palta (BCRP, 2013).

Material estratégico y económico. Las actividades productivas de Piura están enmarcadas en los sectores comercio, manufactura, agroindustria, turismo, pesca, hidrocarburos, minería (metálica y no metálica) y construcción. En la Tabla 17 se muestra la contribución porcentual que cada actividad económica aporta al valor agregado bruto.

Tabla 17

Valor Agregado Bruto por Sector, según Departamento, Valores a Precios Constantes de 2007 (Miles de Soles)

VAB Según Actividad Económica (%)	
Actividades	2016E/
Manufactura	14.2
Comercio	13.7
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	11.9
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	9.8
Construcción	7.3
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	7.2
Administración Pública y Defensa	6.0
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	3.4
Pesca y Acuicultura	2.4
Alojamiento y Restaurantes	2.4
Electricidad, Gas y Agua	1.7
Otros Servicios	20.2
Valor Agregado Bruto	100.0

Nota. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>.

Cabe precisar que el valor agregado bruto de Piura ascendió a S/ 19'066,651 miles de soles, lo cual representó el 3.8% del valor agregado nacional. Si se compara con otros departamentos se puede indicar que es una contribución reducida al considerar, por ejemplo, las contribuciones de Arequipa y Cusco, con 5.9% y 4.4%, respectivamente (INEI, 2018b). A pesar de ello, Piura como región es la quinta economía más fuerte del país por su contribución al PBI nacional, con favorables proyecciones a convertirse en una de las de mayor importancia de la costa peruana por su buen desempeño en los últimos años.

La concentración económica se puede dividir territorialmente en la provincia de Piura como centro económico, financiero y administrativo del territorio, mientras que Sullana como centro agropecuario de exportación y por último Talara como centro de explotación petrolífera y pesquera. Cabe aclarar que en los últimos años el crecimiento del turismo en toda la región ha sido intenso, debido a una oferta de servicios; esto por sus favorables condicionantes geográficos, es decir, su variedad de playas y zonas paisajísticas (Gobierno Regional de Piura, 2016).

En cuanto al ámbito empresarial, la mayor cantidad de empresas están ubicadas en las provincias de Piura y Sullana; en ambas destaca que el porcentaje de empresas de la actividad de servicios es de alrededor de 92%, seguido por el de manufactura con un promedio de 6%. Las empresas de servicio fueron las de mayor generación de empleo. En la Figura 14 se muestra el porcentaje de empresas por sector, así como el rango de número de empresas por provincias.

En cuanto a la densidad empresarial, el departamento de Piura registra 43,7 empresas por cada mil habitantes; se ubica en el puesto 17 de 27 a nivel nacional. En cuanto a la población económicamente activa (PEA), a nivel regional el 55% del total se desempeña en ocupaciones productivas en el sector informal; sumado a ello, solo el 9.7% de la población cuenta con educación superior. Por ello es fundamental promover programas de capacitación

para aumentar la mano de obra calificada, así como el fortalecimiento de los sectores productivos (Gobierno Regional de Piura, 2013).

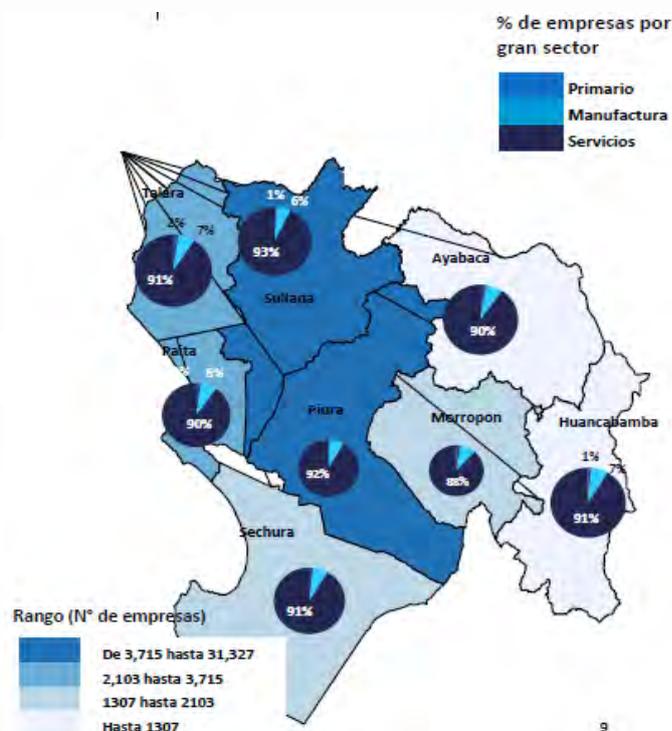


Figura 14. Porcentaje de empresas por sector, provincia y rango de empresas. Tomado de “Piura, Sumario Regional,” por Ministerio de la Producción del Perú, 2016. (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Piura.pdf).

Al 2016 la PEA ocupada del departamento llegó a 890,145 personas de los cuales el 40% eran mujeres y el 60% eran hombres (Ministerio de la Producción, 2016). Si la distribución de la PEA se realiza por zona urbana y rural, esta sería de 78.4% y 21.5%, respectivamente. Se observa claramente que la mayor concentración económica estuvo en la zona urbana (Gobierno Regional de Piura, 2016). En cuanto a la PEA ocupada por el tipo de empleo se tiene la siguiente distribución: 66% con un empleo informal en el sector informal, 18% con un empleo formal en el sector formal y un 16 % con empleo informal en el sector formal. En cuanto al desempleo, en el 2014 se tenía un ratio de 3.3; considérese que el desempleo a nivel nacional fue de 3.7% (Ministerio de la Producción, 2016). En la Figura 15 se muestra la distribución porcentual de la PEA por actividad económica.

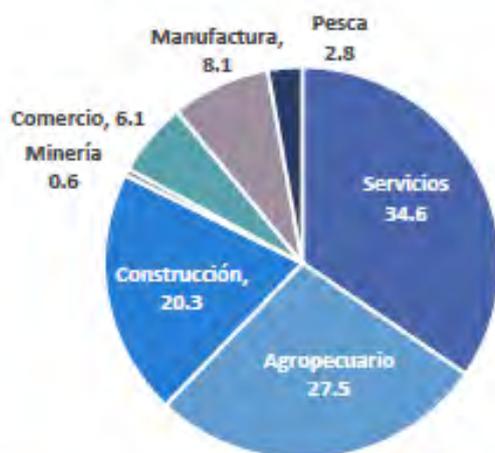
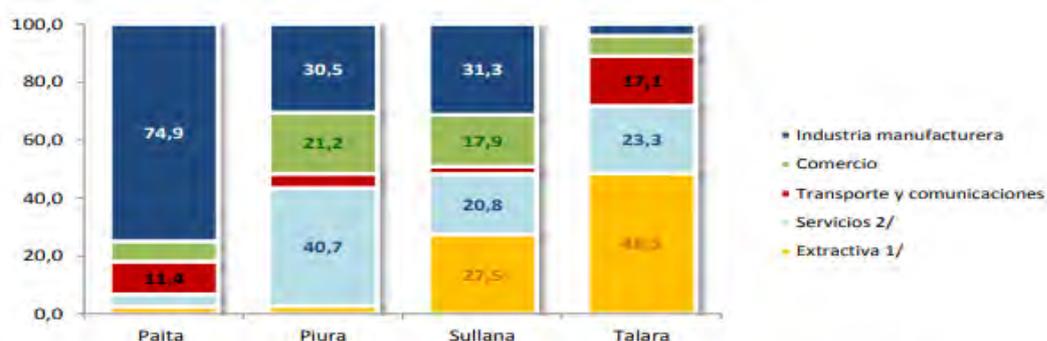


Figura 15. Distribución porcentual de la PEA por actividad económica. Tomado de “Piura, Sumario Regional”, por Ministerio de la Producción del Perú, 2016 (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Piura.pdf).

En términos de concentración de empleo, los sectores que destacan fueron servicios, agropecuario y construcción. Sin embargo, para la Provincia de Piura, la distribución del empleo fue más equilibrada entre los sectores: servicio con un 40.7%, manufactura con un 30.5% y comercio con un 21.2%. En la Figura 16 se muestra una comparación entre las provincias Paita, Piura, Sullana y Talara de la distribución de la PEA por actividad económica (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, 2016).



1/ Conformado por las subramas agricultura, pesca y minería.

2/ Conformado por las subramas restaurantes y hoteles; enseñanza; servicios prestados a empresas; servicios sociales y comunales; y establecimientos financieros.

Fuente: MTPE - Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo (ENVME).

Elaboración: MTPE - DGPE - Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

Figura 16. Empleo de empresas privadas de 10 y más trabajadores, por rama de actividad económica, 2015 (porcentaje).

Tomado de “Demanda de Ocupaciones en la Región Piura al 2017,” por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú, 2016 (http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2016/edoDO_2016-piura.pdf).

En el 2017, las ocupaciones más requeridas fueron obrero con 8,095 puestos, seguido por 411 puestos para servicios personales, 318 técnicos, 304 agricultores, 136 empleados y 122 profesionales. Cabe resaltar que la demanda es por personal dedicado a tareas de menor responsabilidad; en contraparte, la demanda por personal profesional es mucho menor, considerando que estos últimos son quienes realizan las tareas de mayor responsabilidad en las organizaciones. (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, 2016). Sobre la remuneración promedio mensual 2017, reportado por el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, ver Figura 17.



Figura 17. Remuneración promedio mensual por principales sectores económicos 2017 (soles).

Tomado de “Demanda de Ocupaciones en la Región Piura al 2017,” por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú, 2016 (http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2016/edoDO_2016-piura.pdf)

Sobre los ingresos de la municipalidad de Piura, cuyo eje es ofrecer servicios, el precio de dichos servicios se rigen sobre los lineamientos que establece la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), quienes aprueban la metodología de determinación de costos de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad comprendidos en los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos (TUPA) (Presidencia del Consejo de Ministros, 2016). Al respecto, los ingresos registrados por la municipalidad de Piura en el año 2017 son de S/. 177'007,335, y que reportes del INEI del año 2016 ubicaban a Piura como la

sexta Municipalidad a nivel del Perú con mayores ingresos, dado que la primera es la de Lima-Metropolitana, y la última, Madre de Dios (INEI, 2016a).

En ese contexto, el potencial de Piura estaría enmarcado en su plataforma productiva de diferentes actividades económicas, sobre todo la agroindustrial como mayor generadora de empleo, y cuya oferta exportable sea sostenible y socialmente responsable, soportada por los servicios logísticos internacionales y en consideración de la disponibilidad de puerto y fronteras terrestres. Asimismo, un potencial económico es la oferta turística atractiva. Todo esto bajo una gestión pública eficiente que unifique también las competencias a todo nivel de las provincias del departamento y otras regiones, tanto nacionales como internacionales, para buscar mejores oportunidades de beneficio compartido.

El desarrollo tecnológico. El atraso en el campo tecnológico de Piura como región impacta en sus procesos productivos, situación que finalmente se traduce en una baja competitividad de su actividad económica. Esta debilidad está circunscrita en el bajo nivel de investigación, desarrollo e innovación que tiene el país. El Gobierno Regional de Piura, consciente de tal necesidad, cuenta con el Instituto Regional de Ciencia Tecnología e Innovación (IRCTI), que es un ente descentralizado responsable de conducir los lineamientos de política para llevar a cabo investigación científica y tecnológica, así como tecnología e innovación tecnológica en la jurisdicción regional. Se apoya para tales objetivos en investigadores y especialistas de la Universidad Nacional de Piura, Universidad de Piura y la Cámara de Comercio, así como representantes de la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura por sus relaciones cercanas con el sector empresarial de la región.

El IRCTI promueve proyectos como: Parque Científico Tecnológico, Innóvate Región y Proyecto de Innovación, basado en Estrategias de Investigación e Innovación para una Especialización Inteligente denominado RIS3 (Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation, RIS3). El proyecto del Parque Científico Tecnológico tiene como objetivo

principal impulsar el desarrollo del Ecosistema Regional de Innovación para la mejora del desarrollo socioeconómico de la región, con lo cual se persigue generar más puestos de trabajo cualificados, fomentar la diversificación empresarial, mejorar la educación, intensificar la relación Academia- Empresa, incrementar la actividad científica tecnológica y la competitividad empresarial a partir de la innovación y valor agregado al vincular a la región a las redes globales de innovación. En el caso del proyecto “Innovate Región” (2016), se implementó con la finalidad incorporar las tecnologías de información y comunicación en la educación básica regular de Piura, en el que participaron 21 instituciones educativas con el soporte y dirección de Fundación Zamora por su experiencia exitosa en Uruguay, Universidad de Piura, Ministerio de Educación, y buscaron que los estudiantes mejoren sus habilidades y capacidades relacionadas con el pensamiento crítico, resolución de problemas, trabajo en equipo, liderazgo, entre otras.

El proyecto RIS3 pretende promover el desarrollo a partir de innovación y la economía del conocimiento, sobre experiencias basadas en especialización inteligente (RIS3) en países europeos y latinoamericanos como Chile y México con resultados satisfactorios, los cuales han demostrado también un esquema favorecedor del crecimiento socioeconómico al basar las inversiones en investigación, desarrollo e innovación sobre plataforma de economía inteligente, con uso eficiente de los recursos públicos y privados e integración de todos los actores económicos: Industria-Gobierno-Academia en una estrategia conjunta para posicionar a Piura como región líder dentro del territorio y apostar por el objetivo de estimular la inversión pública y privada y los esfuerzos de I+D+I (Gobierno Regional de Piura, 2018).

Por su parte, la Municipalidad Provincial de Piura formuló en el 2014 su Plan Operativo Informático, en el cual se planteó el uso de tecnologías de información y comunicación para brindar servicios eficientes mediante herramientas tecnológicas que cumplan rol de soporte para las actividades propias de la Municipalidad para beneficio

directo de la comunidad. La Gerencia de Tecnologías y Sistemas de Información de la Municipalidad es la que administra y gestiona esta área, la cual está conformada por la Oficina de Centro de Información y Estadística, Oficina de Informática y la Oficina de Organización y Métodos de Información, y ha demostrado también el franco interés del gobierno municipal para modernizar sus servicios con apoyo en instrumentos tecnológicos (Municipalidad de Piura, 2014l).

Experiencia pasada, lo histórico, sociológico y psicológico. Los antecedentes históricos de Piura la muestran como un punto de concentración poblacional. Es la primera ciudad fundada por los españoles en territorio peruano y, como tal, cuenta con un legado cultural importante que viene desde tiempos preincaicos, que hoy forman parte del patrimonio nacional como el sector Pichones en Las Lomas (monumento arqueológico prehispánico), la Catedral de Piura y otras iglesias, casas coloniales, ambientes urbanos monumentales como plazas, plazuelas, malecones y calles. Estas forman parte de su atractivo turístico singular y además reflejan una sociedad que en su época mostró criterios técnicos de construcción que son una referencia en la actualidad, como los techos a dos aguas para evacuar mejor el agua de las lluvias; los aleros al exterior que cubren la vereda e interior, la galería, el diseño de canaletas y un sistema de drenaje pluvial eficiente, la colocación de claraboyas para crear efecto chimenea, evacuar el aire caliente para refrescar ambientes con mayor naturalidad, las grandes alturas al interior de los ambientes para manejar mejor las elevadas temperaturas ambientales, la ventanas y puertas exteriores amplias para ventilar e iluminar mejor los ambientes y hacer uso racional de la energía pues evitaban encender luminarias durante el día, entre otros. Esto refleja una arquitectura pasada referente para la sociedad actual en cuanto a la conservación de las edificaciones monumentales bajo responsabilidad y compromiso de sus propietarios, gobiernos locales, empresa privada y población en conjunto, así como la integración de manera respetuosa de la arquitectura

moderna con la antigua preservando su identidad. En ese sentido, cobra vital importancia la educación a la niñez, enseñar el valor del legado histórico cultural y formar ciudadanos orgullosos de su pasado, que apuesten por la preservación de la identidad local en un contexto global (Velarde, 2013).

Según opinión del historiador Paolo Pastori, la situación del patrimonio arqueológico es, en general, dramática, incluso para los sitios más representativos. Por ejemplo: El Complejo Monumental de Narihualá perteneciente a la Cultura Tallán- Chimú, luce abandonado pese a estar a solo 15 km de la ciudad; al igual que el caso de Chusís cerca de Sechura; Aypate, la ciudadela inca de mayor relevancia del norte del país se muestra totalmente en estado deplorable. Estos sitios no forman parte de ninguna promoción cultural turística de importancia, lo cual evidencia la necesidad urgente de medidas adecuadas para su recuperación, así como también de medidas para la correcta administración y dirección de museos como el Museo Vicus, que en el mediano y largo plazo deberían constituir parte de la oferta turística de Piura como sucede en otros países del mundo (Huamán, 2012).

Por otra parte, en el aspecto sociológico, el Sumario Regional elaborado por la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI) del Ministerio de la Producción de marzo del 2016, señaló como indicadores sociales de la provincia de Piura los siguientes:

- Piura fue la provincia con más alto Índice de Desarrollo Humano (IDH), pues entre el 2003 y 2012 se incrementó la desigualdad entre provincias del departamento en términos de desarrollo humano.
- Sobre la Población Económicamente Activa (PEA), más del 27% se desempeñaba en el sector agropecuario, un 33% en servicios y un 21% en actividades comerciales.
- Entre el 2009 y 2014, el ingreso laboral mensual se incrementó en casi 4% en

promedio anual, comparado con el 5.2% a nivel nacional.

- Para el 2014, la provincia de Piura mostró un tasa de desempleo del 3.3%, resultado menor al porcentaje nacional que era de 3.7%. La composición de PEA ocupada por tipo de empleo fue de 18% con empleo formal, 16% con empleo informal en sector formal y el 66% con empleo informal en el sector informal, según lo mencionado en líneas anteriores.
- En relación al anterior indicador, el 71% de la PEA poseía educación básica y solo un 24% contaba con educación superior, cuando los resultados país registrados en INEI 2014 indicaron 65% y 31%, respectivamente.

El citado informe reportó también que la pobreza en Piura ha disminuido del 2004 al 2014 de un 60.7% a un 29.6%; aun cuando esos valores se mantienen por encima del resultado país (de 48.6% a 22.7%), siguen la misma tendencia de disminución:

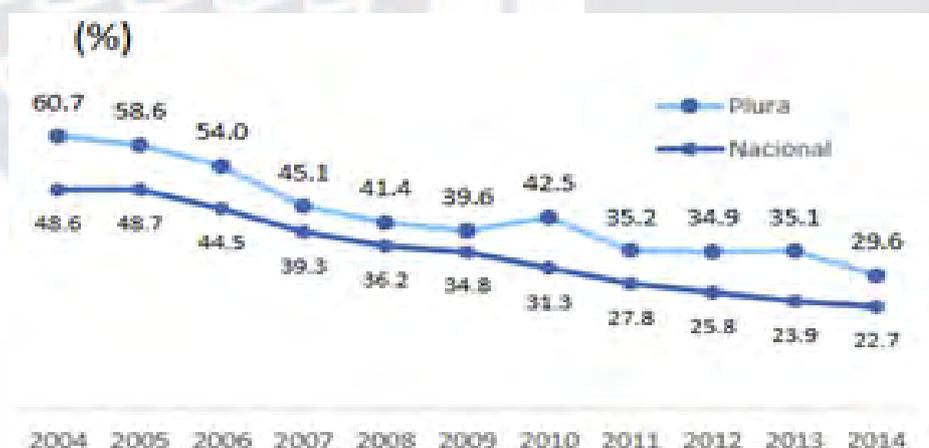


Figura 18. Evolución comparativa porcentual de la pobreza en el Perú y Piura entre el 2004 y 2014.

Tomado de “Piura, Sumario Regional,” por Ministerio de Producción del Perú, 2016 (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Piura.pdf).

Respecto al acceso a servicios básicos, se mencionó una mejora tanto en luz eléctrica como en abastecimiento de agua. La Figura 19 describe gráficamente la situación de población en este aspecto:

Población con luz eléctrica en su hogar (%)



Hogares que se abastecen de agua mediante red pública (%)



Figura 19. Acceso a servicios básicos en Perú y Piura entre el 2004 al 2014. Tomado de “Piura, Sumario Regional”, por Ministerio de Producción del Perú, 2016 (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Piura.pdf).

Forma de gobierno, organizacional y administrativo. El gobierno municipal cuenta con una estructura organizacional jerárquica vertical constituida por el Consejo Municipal, la Alcaldía y la Gerencia Municipal (ver Figura 6), lo cual establece las líneas de autoridad, funciones y responsabilidades para asegurar una administración y gestión adecuadas para el diseño y realización de proyectos asociados a recursos económicos generados por la inversión privada, a través del Comité Especial de Promoción de la Inversión Privada, denominado CEPRI Piura (Municipalidad de Piura, 2018i). El objetivo principal de este comité es ejecutar los procesos de promoción de la inversión privada, descentralizar, elaborar y ejecutar el Plan de Promoción de la Inversión enfocado al desarrollo de Piura. Existen también diversas instituciones gubernamentales y no gubernamentales enfocadas en el desarrollo local, por ejemplo, la Cámara de Comercio y Producción de Piura que congrega y representa a los diferentes sectores económicos de la actividad empresarial de Piura, para canalizar los esfuerzos que garanticen un desarrollo social y económico sostenible para la población.

Las fuerzas armadas. El Artículo 165° de la Constitución Política declara que las fuerzas armadas están conformadas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea, cuyo rol principal es asegurar y garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial

del país, y asumir el control del orden interno en Estado de Emergencia y Estado de Sitio. En ese sentido, Piura, por su posición geográfica muy cerca con la frontera norte y su acceso marítimo, cuenta con el respaldo de las fuerzas armadas organizadas para garantía de la comunidad vinculada.

5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Piura

Para la determinación de los cuatro principios cardinales se identifican las provincias, que colaboran y compiten con la Provincia de Piura, lo cual permitirá la posibilidad de reconocer oportunidades y amenazas para la provincia (D'Alessio, 2015).

5.3.1. Influencia de terceras partes

Para el cumplimiento de los objetivos de la Provincia de Piura se puede mencionar las siguientes contribuciones externas que se efectúan: La Autoridad para la Reconstrucción con Cambios [ARCC] tiene proyectado ejecutar obras de infraestructura por más de S/ 7,000 millones en todas las provincias de Piura, básicamente en la construcción de pistas y veredas, canales de regadío, drenes, caminos vecinales, caminos de servicio por canales, poza de disipación, obras de saneamiento y la instalación de dos puentes modulares (“Más de 820 proyectos de reconstrucción,” 2018a). También, ProInversión tiene planificado desarrollar proyectos en la Provincia de Piura por un monto de S/80 millones, destinados a obras de Transporte Urbano con una inversión del 81%, Saneamiento con una inversión del 16% y en Esparcimiento con una inversión del 2%. En Transporte urbano destaca el proyecto de construcción del terminal terrestre nacional, internacional e interprovincial para la ciudad de Piura con una partida presupuestaria que asciende a S/ 31 millones (ProInversión, 2018).

En esta misma línea, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] desarrolla un plan para impulsar la internacionalización de las empresas piuranas; para tal fin el trabajo se realiza en conjunto con diferentes organismos departamentales y provinciales, como el Mincetur, Gobierno Regional de Piura, gobiernos locales, la Cámara de Comercio y

Producción de Piura, gremios y asociación de productores, universidades y empresarios locales. Entre las principales acciones destacan la certificación de calidad, ecológica y social de productos con sellos; asimismo, estudios de inteligencia comercial para productos hidrobiológicos (Noticias Piura 3.0, 2017).

5.3.2. Lazos pasados, presentes y futuros

En 1532 es fundada la ciudad de Piura y se convierte en la primera ciudad fundada por los españoles. Su nombre de la ciudad deriva de la palabra quechua "Pirhua", cuyo significado es granero o depósito de abastecimiento. Desde tiempos remotos Piura siempre fue una base de abastecimiento de los pobladores quechuas. Es así que entre los años 1535 y 1570, Piura fue un núcleo de cierta relevancia, tuvo una planificación urbana completa, con lo que se convirtió en un punto de referencia inapreciable por sus alusiones a la fisonomía y composición de la ciudad (Municipalidad de Piura, 2017m).

En la actualidad la provincia de Piura es la principal provincia del departamento de Piura y de gran influencia en las demás provincias lo que la convierte en un referente. Asimismo, en la provincia de Piura se concentra la mayor cantidad de empresas de manufactura lo que hace que las principales sedes de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales estén ubicadas en la ciudad de Piura (Ministerio de la Producción, 2016).

5.3.3. Contrabalance de intereses

Como parte de la región Piura, la provincia de Piura, más las 10 provincias que componen el departamento, comparten los intereses de la restauración del Fenómeno El Niño, así como la mayor inversión del presupuesto que destina el Gobierno Regional. Ya en el 2017 el presupuesto como región se incrementó en un 17% respecto al año 2016. Asimismo, las partidas presupuestarias tienen la siguiente distribución: a) 55% en Educación, 22% en Salud, 10% en agricultura y la diferencia en otros sectores (El Regional, 2017).

5.3.4. Conservación de los enemigos

Un factor primordial que es compartido entre todas las organizaciones, provincias, empresas locales, gobierno regional y gobierno central es la situación de los conflictos sociales y los problemas de inseguridad ciudadana. En este sentido, la Defensoría del Pueblo reportó 11 conflictos sociales en el mes de marzo 2018. Se encontró a Piura dentro de las 10 regiones con mayores conflictos sociales, cuya complejidad está determinada por el número de actores que intervienen en ellos. Los conflictos registrados son de índole socioambiental, que se enmarca por diversidad cultural, económica, social y política. (Defensoría del Pueblo, 2018).

También entre las exigencias de los ciudadanos está el tema de la seguridad ciudadana y esto está contemplado mediante los servicios que brinda la municipalidad de Piura, en la actualidad tiene implementado el Serenazgo Municipal, sin embargo, la implementación aún tiene sus deficiencias. Se ubicó en la posición once, no obstante que a junio del 2016 solo el 53.3% de gobiernos locales a nivel nacional tenían el servicio de serenazgo implementado, según el INEI (2016b). Un punto a evaluar es que Piura limita con Tumbes, y esta última es la ciudad que en los últimos años lidera el ranking de ciudades con alto índice de criminalidad (“Las provincias del Perú con mayor tasa de homicidios,” 2016).

5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Piura

La matriz de intereses de la Provincia de Piura se muestra en la siguiente Tabla 18 en la cual se grafican, según su intensidad (vital, importante y periférico) en relación a sus grupos de interés (instituciones públicas y provincias referentes). Estos intereses buscan conseguir beneficios directos o para protección de la provincia frente a las acciones de otras. Los intereses pueden ser a su vez comunes, si existe la posibilidad de acuerdos y alianzas, u opuestos, si existe poca probabilidad de llegar a un acuerdo. (D’Alessio, 2015)

Tabla 18

Matriz de Intereses de la Provincia de Piura

Nro.	Interés	Intensidad del Interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Incrementar la producción de mango	Provincia de Piura	MEF Produce	Chiclayo
2	Incrementar la producción de limón	Provincia de Piura	MEF Produce	Chiclayo
3	Mejorar la sostenibilidad de la calidad de vida	Provincia de Piura	Ministerio Público Gobierno Regional de Piura MEF	
4	Mejorar la infraestructura de saneamiento	Provincia de Piura	Provias Gobierno Regional de Piura	
5	Diversificación económica	Provincia de Piura	Mincetur ProInversión Piura	Ica Chiclayo Arequipa

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por D’Alessio, 2015, p. 217.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Según la misión, visión e intereses de la provincia de Piura se proponen los siguientes objetivos de largo plazo (OLP), cuyo cumplimiento será a través de las estrategias a definir para dicho propósito.

OLP1: Para el 2028 la industria del mango generará US\$ 545’500,000.00 en ventas totales, referidos a consumo interno y exportaciones. El 2018 generó US\$ 474’328,800.00. Esto será posible si se considera el incremento en la inversión pública y privada en el sector agroindustrial, y a las proyecciones previstas por el Ministerio de Agricultura y Riego.

OLP2: Para el 2028 la industria del limón generará US\$ 3’500,000 en ventas totales, referidos a consumo interno y exportaciones. El 2018 generó US\$ 2’410,000. Esto será posible si se considera el incremento en la inversión pública y privada en el sector agroindustrial, y las proyecciones previstas por el Ministerio de Agricultura y Riego.

OLP3: Para el 2028, la cantidad de habitantes en condiciones de pobreza será de 195,000 habitantes. En el 2017, la población pobre ascendió a 282,507 habitantes.

La reducción del índice de pobreza se basa en el impulso económico-financiero de los sectores agroindustrial y servicios, los cuales demandarán mayor mano de obra en los próximos años, aumentarán los ingresos salariales mensuales por hogar y garantizarán su acceso a servicios básicos, como salud, educación, agua potable y alimentación.

OLP4: Para el 2028, serán 720,00 habitantes que contarán con acceso a agua potable en los hogares. En el 2018 de los 765,601 habitantes de la provincia, el 85% de la población (650,760 habitantes) ya cuenta con dicho servicio.

Esto será posible a través de inversión pública en los diversos programas de agua potable y alcantarillado llevados a cabo por EPS Grau S.A. con la finalidad de proteger la salud pública e imprescindible para prevenir enfermedades y de tal manera garantizar el desarrollo y bienestar de la población piurana.

OLP5: Para el 2028, el sector servicio generará S/. 7'591,931.60 miles de soles. El 2016 generó S/ 6'901,756.00 miles de soles.

Esto se sustentó en el crecimiento sostenido en los últimos años del Producto Bruto Interno (PBI) de Piura de 5% promedio anual. El aporte del sector turismo es crucial para garantizar el crecimiento del portafolio de servicios en la provincia.

5.6. Conclusiones

Hay un gran potencial en desarrollar diferentes sectores económicos de la provincia, como el sector turismo. Asimismo, es de gran importancia para el quehacer económico y generación de empleo (directo e indirecto) en el sector agroindustrial aprovechar las iniciativas del gobierno central y regional de dar mayor incentivo a las industrias de la provincia de Piura. También es vital el desarrollo en infraestructura y la correcta canalización de los recursos asignados, así como una ejecución responsable por los líderes de la provincia, en esencia el alcalde de la provincia.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo considerará la evaluación y selección de las estrategias que se necesitarán para alcanzar los objetivos de largo plazo, descritos en el Capítulo V. D'Alessio (2015) explicó que el proceso estratégico consta de cuatro etapas: (a) la formulación, (b) implementación, (c) control y (d) final. En alusión a lo mencionado, dividió la etapa de formulación estratégica en tres fases: (a) la fase de entrada, (b) la fase de emparejamiento y (c) la fase de salida.

La fase de entrada o de ingresos es la que proporciona la información para las fases dos y tres. En esta fase se utilizan las siguientes herramientas: la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), al tener en cuenta a la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR), desarrollados en los primeros capítulos. La fase de emparejamiento o del proceso estratégico se distingue por el desarrollo de las estrategias en función al emparejamiento y combinación de las habilidades internas con las oportunidades y las amenazas por los factores externos.

Para determinar las estrategias, se utiliza las siguientes matrices: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), Matriz Interna-Externa (MIE) y la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). La fase de salida evalúa las estrategias desarrolladas en la fase de emparejamiento y selecciona las más atractivas por medio de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), la Matriz Cuantitativa del Planteamiento Estratégico (MCPE), la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de ÉTICA (ME).

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La elaboración de esta matriz se basa en el emparejamiento de los datos obtenidos en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la matriz de fortalezas y debilidades

(MEFI), lo cual permitirá establecer estrategias a largo plazo. Para la construcción de la matriz se emplearán las recomendaciones de D'Alessio (2015), quien mencionó las siguientes estrategias: (a) FO-Explotar, cruce de fortalezas internas con oportunidades externas; (b) FA-Confrontar, cruce de fortalezas internas con amenazas externas; (c) DO-Buscar, cruce de debilidades internas con oportunidades externas; y (d) DA-Evitar, cruce de debilidades internas y amenazas externas. En la Tabla 19 se presenta la matriz FODA para la provincia de Piura, la cual incluye las estrategias obtenidas en el cruce de los factores antes mencionados.

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

Esta matriz es empleada para determinar la postura estratégica de la provincia de Piura, para lo cual se utilizarán dos factores: (a) factores relativos a la industria, establecidos por las fortalezas de la industria con la estabilidad del entorno; y (b) factores relativos a la organización, establecidos por la fortaleza financiera de la región y la ventaja competitiva.

En total son cuatro variables que determinarán la postura básica de la provincia de Piura. Los posibles cuatro escenarios son: (1) agresiva, cuando se cuenta con alta fortaleza financiera y alta fortaleza industrial; (2) competitiva, cuando se cuenta con alta fortaleza de la industria pero baja estabilidad en el entorno; (3) conservadora, cuando la fortaleza financiera es alta pero baja ventaja competitiva de la región; y (4) defensiva, cuando el entorno presenta baja estabilidad y baja ventaja competitiva. En la Tabla 20 y en la Figura 20 se presentan los resultados obtenidos de la matriz MPEYEA para la provincia de Piura.

El polígono direccional indica una ligera fortaleza de la industria, baja ventaja competitiva y baja estabilidad del entorno. El vector que se genera de este polígono se ubica en el cuadrante competitivo, lo cual responde a una leve fortaleza financiera y baja ventaja competitiva. Esta situación se evidencia en un mercado dinámico y con crecimiento sostenido.

Tabla 19

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

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> Alta inversión privada en explotación de recursos mineros. Biodiversidad y disponibilidad de recursos naturales. Amplio espectro de oportunidad para el desarrollo del turismo. Disponibilidad poblacional con proyección de crecimiento de PEA. Operaciones productivas generadoras de recursos financieros. 	<ol style="list-style-type: none"> Gestión poco eficiente para uso de la riqueza generada por la inversión privada. Ausencia de planes estratégicos largoplacistas con enfoque en la población. Deficiente inversión en educación, salud y tecnología. Deficiente inversión en infraestructura. Deficiente gestión de riesgos por fenómenos naturales.
Oportunidades	FO	DO
<ol style="list-style-type: none"> Política económica del gobierno central enfocada en impulsar la inversión pública mediante el control del gasto y desarrollo de infraestructura. Promoción de la inversión privada a través de paquete de beneficios e incentivos por parte del gobierno central. Tasa de crecimiento del PBI estable con fuertes proyecciones macroeconómicas. El país cuenta con una estructura organizacional descentralizada con metodología de distribución proporcional del canon. Normativa legal para exploración, explotación y transformación de recursos naturales para compañías locales y extranjeras. Migración de personal técnico calificado. Apertura del gobierno central en la comunicación y coordinación con gobiernos regionales. 	<ol style="list-style-type: none"> Beneficiarse del entorno económico nacional para promover la inversión pública y privada en el desarrollo de los sectores agropecuarios, turismo, minería, petróleo y energía. F1 F2 F3 F4 O1 O2 O3 O4 O5 Colocar a la provincia de Piura como hub regional (centro de referencia) en servicios financieros. F1 F6 O3 O6 O7 Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias para el manejo de nuevas tecnologías de la información F4 F5 O1 O5 O6 Impulsar alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector. F3 F4 O2 O4 O7 Establecer programas de comunicación directa entre gobierno central y las provincias del norte peruano. F1 F4 F5 O1 O4 O6 O7 Fomentar inversión privada del sector retail y servicios. F1 F4 F5 O2 O6 Impulsar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para la exploración y explotación de recursos naturales. F2 F3 F5 O1 O4 O5 	<ol style="list-style-type: none"> Fomentar la inversión privada con beneficios fiscales e incentivos tributarios para establecer sus operaciones en la provincia de Piura. D1 D5 O1 O2 O4 O5 O6 Establecer convenios internacionales con instituciones educativas para impulsar intercambios de estudiantes y profesionales. D3 D4 D5 O6 O7 Crear alianzas estratégicas con hospitales e instituciones de salud para capacitar personal médico. D3 D4 D5 O1 O5 O6 Establecer programas sociales de educación y fortalecimiento de valores en las escuelas de educación básica, primaria y secundaria. D3 D4 O6 Fomentar la inversión pública y privada para la construcción de mejores instalaciones educativas, hospitales y parques tecnológicos. D1 D2 D3 D4 D5 O2 O4 O7 Construir vías de acceso (carreteras) para conectar diversas áreas productivas de la provincia con diversos mercados. D1 D3 D4 O1 O7 Desarrollar planes estratégicos de comunicación y asistencia médica durante situaciones de emergencia. D4 D5 O1 O4 O7
Amenazas	FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> Conflictos sociales. Corrupción. Presencia de narcotráfico y delincuencia. Baja inversión en educación, ciencia y tecnología lo que conlleva a un bajo índice de Competitividad Regional. Ocurrencia de desastres naturales, como el Fenómeno del Niño. Recursos naturales no renovables como fuente principal del desarrollo de la provincia. 	<ol style="list-style-type: none"> Promocionar los beneficios sociales y económicos que genera la inversión pública y privada. F1 F4 F5 A1 A2 A3 Establecer normas para evitar la explotación ilegal de recursos naturales y/o el uso inadecuado de los suelos para cultivos ilegales. F2 F3 A3 A6 Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos. F2 F3 F5 A1 A6 Desarrollar programas de prevención y mejoramiento de infraestructura ante situaciones de desastres naturales. F5 F6 A4 A5 Promover inversión privada para el desarrollo de ciencia y tecnología asociada a beneficios tributarios. F1 F5 A4 Implementar sanciones fuertes a funcionarios públicos ante evidencia de actos de corrupción. F1 F4 F5 A2 A4 	<ol style="list-style-type: none"> Establecer mesas de diálogo y política de puertas abiertas entre Municipalidad Provincial de Piura y municipalidades distritales que la componen. D1 D2 A1 A2 A4 Fomentar y fortalecer convenios estratégicos entre inversión privada y municipalidades distritales para mejorar la infraestructura educativa, hospitalaria, deportiva, investigación y manufactura. D1 D3 D4 A2 A4 A6 Desarrollar campañas de tolerancia cero ante narcotráfico y delincuencia. D2 A2 A3 Fomentar programas de prevención ante desastres naturales. D4 D5 A5 Promover campañas de perfeccionamiento técnico-profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con empresa privada, para aumentar habilidades laborales de PEA. D2 D3 A4 A6 Implementar sesiones informativas de anti-corrupción en todas las instituciones educativas de la provincia. D3 A2 A4

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," de D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación, p. 274.

Tabla 20

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

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										
Cambios tecnológicos	4	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	3	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Rangos de precios de productos competitivos	4	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
Barreras de entrada de mercado	3	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchos
Rivalidad/presión competitiva	3	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Elasticidad de los precios de la demanda	3	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
Presión de los productos sustitutos	4	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio	-3,63									
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										
Potencial de crecimiento	4	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Potencial de utilidades	2	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Estabilidad financiera	3	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	2	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
Utilización de recursos	5	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Intensidad del capital	3	Bajo	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	3	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Poder de negociación de los productores	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio	3,00									
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										
Retorno de la inversión	2	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Apalancamiento	2	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Liquidez	3	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
Capital requerido versus capital disponible	3	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Flujo de caja	2	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Facilidad de salida del mercado	3	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
Riesgo involucrado en el negocio	3	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 experiencia	2	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio	2,56									
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
Participación en el mercado	3	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	3	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
Ciclo de reemplazo del producto	2	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
Lealtad del consumidor	3	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Utilización de la capacidad de los competidores	3	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	1	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Integración vertical	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Velocidad de introducción de nuevos productos	1	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio	-2,44									
X = FI + VC =	0,56									
Y = EE + FF =	-1,07									

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," de D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación, p. 300.

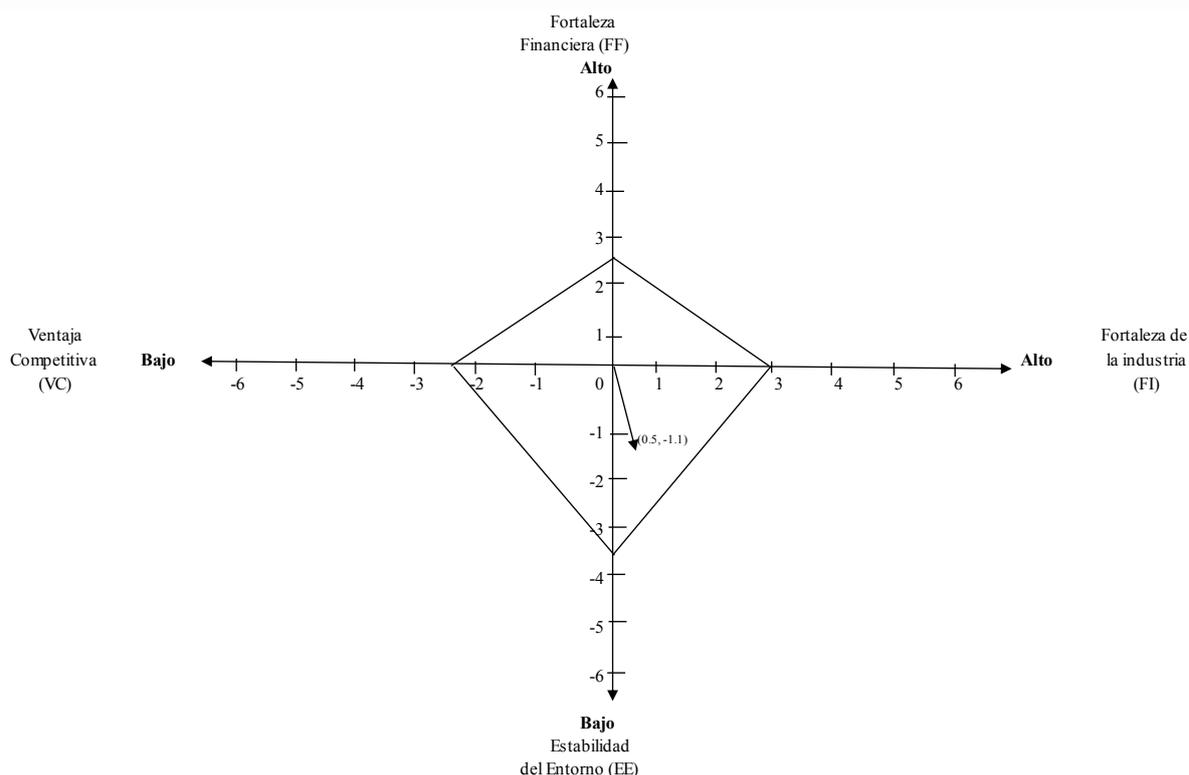


Figura 20. Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA).

Figura 20. Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA).

Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación, p. 300.

La provincia de Piura debe promover las inversiones financieras públicas y privadas para impulsar el desarrollo del mercado y de productos, lo cual beneficiará al crecimiento de los sectores productivos base de su economía, como minería, turismo, tecnología y agro-exportaciones.

Dentro de las estrategias que deberá trabajar y llevar a cabo la provincia de Piura para desarrollar ventajas competitivas se tiene:

- Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias para el manejo de nuevas tecnologías de la información.
- Impulsar alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector.
- Fomentar la inversión privada con beneficios fiscales e incentivos tributarios para establecer sus operaciones en la provincia de Piura.

- Impulsar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para la exploración y explotación de recursos naturales.
- Fomentar la construcción de mejores instalaciones educativas, hospitales y parques tecnológicos.
- Construir vías de acceso (carreteras) para conectar diversas áreas productivas de la provincia con diversos mercados.
- Establecer normas para evitar la explotación ilegal de recursos naturales y/o el uso inadecuado de los suelos para cultivos ilegales.
- Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia.
- Promover inversión privada para el desarrollo de ciencia y tecnología en la provincia asociada a beneficios tributarios.
- Fomentar y fortalecer los convenios estratégicos entre inversión privada y municipalidades distritales para mejorar la infraestructura educativa, hospitalaria, deportiva, investigación y productiva (manufactura).
- Establecer mesas de diálogo y política de puertas abiertas entre Municipalidad Provincial de Piura y todas las municipalidades distritales que la componen.
- Promover campañas de perfeccionamiento técnico-profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con empresa privada, para aumentar habilidades laborales de PEA.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz Boston Consulting permite relacionar la posición competitiva de las diferentes industrias y su participación en sus respectivos mercados (generación de caja) con la tasa de crecimiento de ventas en estas industrias (uso de caja). En la Figura 21 se presentan los resultados de los sectores: agropecuario, minería, producción y manufactura, ciencia y tecnología, educación, turismo y comercio-finanzas, tomado para el análisis el porcentaje de contribución al PBI de Piura, además de su respectivo crecimiento.

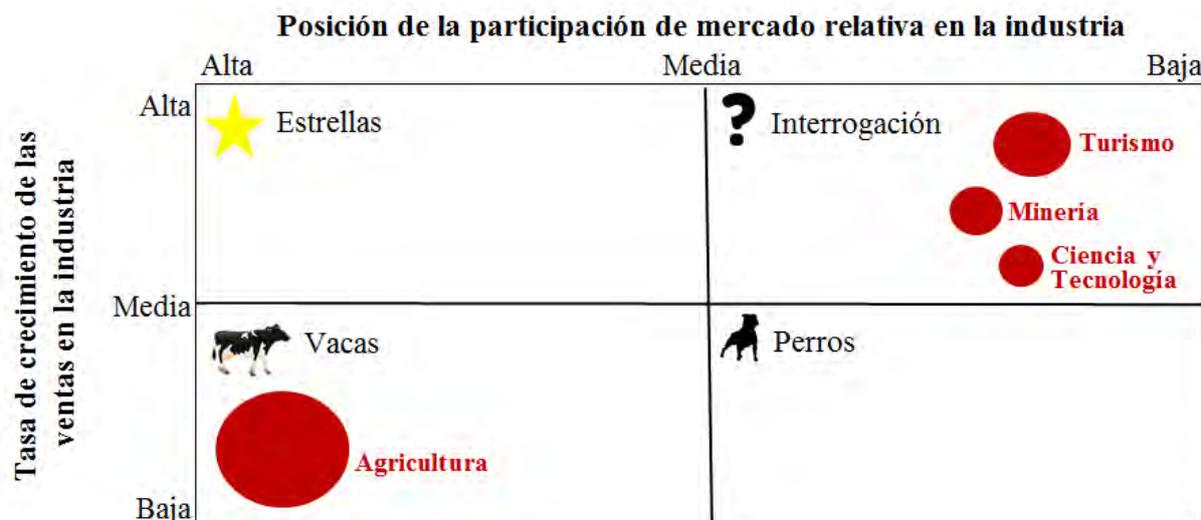


Figura 21. Matriz Boston Consulting Group (BCG). Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación, p. 336.

El sector agricultura fue clasificado como “vaca”, lo cual indica que se debe trabajar en una adecuada gestión de recursos para mantener su posición sólida frente al mercado. La provincia de Piura posee potencial en diversos productos agrícolas, como mango, limón, maracuyá, plátano y tamarindo, con alta capacidad de producción y cotización en mercados internacionales, por lo cual las estrategias deben apuntar a una mejora de la calidad de los productos, mejoramiento de los procesos logísticos y aduaneros para fomentar la exportación a mercados internacionales.

En cuanto a los sectores turismo, minería y ciencia y tecnología, estos fueron catalogados como “signos de interrogación”. En estos sectores se deben formular estrategias específicas para impulsar su desarrollo y crecimiento, y son conocidas las capacidades de la provincia en la formación de personal técnico, mejoramiento de infraestructura y fortalecimiento de instituciones públicas con normativas que favorezcan la inversión privada.

6.4. Matriz Interna - Externa (MIE)

La elaboración de la matriz interna-externa, creada por Mc Kinsey & Company, toma como base los resultados obtenidos en el análisis de MEFÉ y MEFI. Estos resultados

ponderados serán utilizados y ubicados en dos ejes; al interrelacionarlos, demarcarán nueve cuadrantes. El resultado de esta matriz corresponde al punto de intersección proveniente del cruce de resultados ponderados de las matrices previamente indicadas. Los resultados de la Matriz IE se muestran en la Figura 22, en que se aprecia la intersección de los resultados ponderados de MEFI (2.96) de los sectores más representativos y el valor de MEFE de la provincia de Piura (1.82). Esta se ubica en Cuadrante VIII.

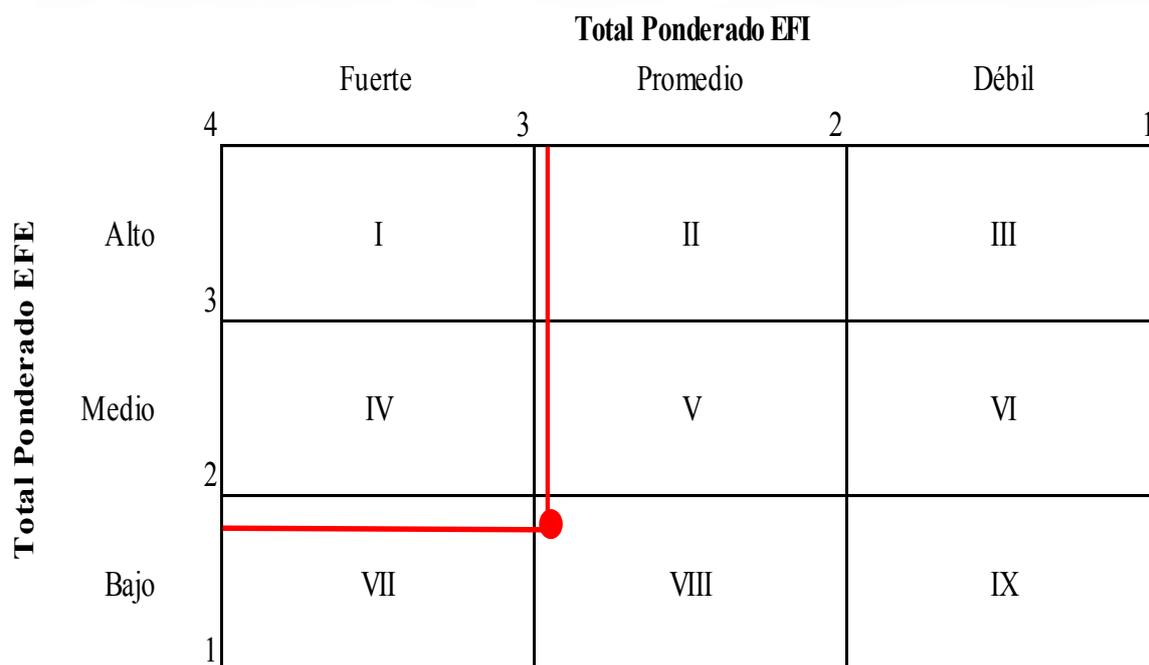


Figura 22. Matriz IE.

Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación, p. 336.

El análisis de Matriz IE señala que las estrategias deben estar orientadas a mejorar los sectores económicos en la acción de “cosechar”, que apunten a crecer y construir, pero además definir estrategias defensivas para los sectores clave, como la minería y explotación de recursos naturales.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para el desarrollo de la matriz de la Gran Estrategia se requiere confrontar la posición competitiva fuerte o débil con el crecimiento del mercado rápido o lento, la gráfica resultante

cuenta de cuatro cuadrantes para cada una de ellas. Se pueden definir estrategias específicas para el desarrollo de mercados, desarrollo de productos o para la penetración de mercados.

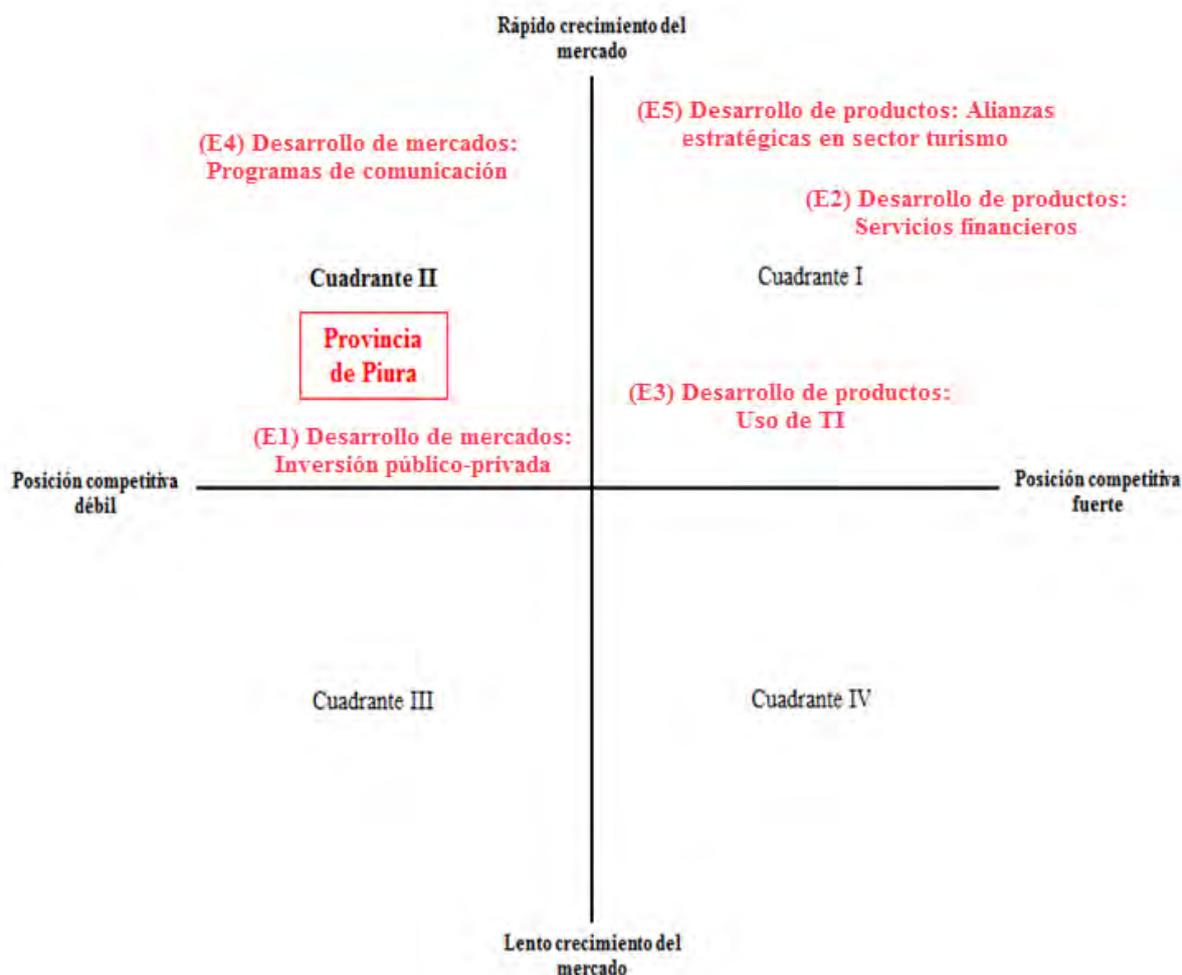


Figura 23. Matriz GE

Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación, p. 344.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de Decisión Estratégica trabaja con estrategias retenidas. Se entiende como estrategias retenidas como aquellas estrategias que han sido consideradas más de tres veces en las matrices desarrolladas anteriormente, las cuales son: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. Las estrategias que no cumplen este criterio son consideradas como contingentes. La Tabla 21 muestra el consolidado de estrategias para la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), en la

que se concluye que 10 estrategias son consideradas retenidas al ser las que cuentan con mayor repetición.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

El objetivo de esta herramienta, la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, es posicionar las estrategias específicas de la Matriz de Decisión y las estrategias de la Matriz FODA, en base a la puntuación recibida por cada factor crítico de éxito. Para el análisis se tomará en cuenta las estrategias con puntuación mayor a 5, las estrategias con valor menor al indicado son catalogadas como contingencia. La Tabla 22 muestra la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) con las cinco estrategias identificadas.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt permite realizar un análisis de las estrategias determinadas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), para dicho estudio se emplearán las recomendaciones de D'Alessio (2015), según los siguientes criterios: (a) consistencia existente entre los objetivos y las políticas de la provincia de Piura, (b) consonancia entre la estrategia con el entorno, (c) propiciar la creación de ventajas competitivas y (d) factibilidad de los costos. En la Tabla 21 se aprecian todas las estrategias con los criterios aceptados.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La importancia de la Matriz de Ética radica en su valoración en base a valores, justicia y derechos humanos-sociales, además de ser de impacto positivo para la organización. El análisis contempla si las estrategias promueven (P), son neutras (N), justas (J), o excelentes (E) en los ámbitos de derecho, justicia y utilitarismo. Si ninguna de las estrategias evaluadas resultase injusta, perjudicial o viola los ámbitos evaluados, se retendrán. La Tabla 24 muestra la Matriz de Ética, la cual evidencia que ninguna estrategia va en contra de los principios éticos.

Tabla 21

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Nro.	Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollo de mercados	Beneficiarse del entorno económico nacional para promover la inversión pública y privada en el desarrollo de los sectores agropecuarios, turismo, minería, petróleo y energía.	X		X	X	X	4
E2	Desarrollo de productos	Colocar a la provincia de Piura como hub regional (centro de referencia en servicios financieros)	X				X	2
E3	Desarrollo de productos	Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias para el manejo de nuevas tecnologías de la información.	X	X	X		X	4
E4	Desarrollo de productos	Impulsar alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector.	X	X	X		X	4
E5	Desarrollo de mercados	Establecer programas de comunicación directa entre gobierno central y las provincias del norte peruano.	X				X	2
E6	Desarrollo de mercados	Fomentar inversión privada en el sector retail y servicios.	X		X		X	3
E7	Aventura conjunta	Impulsar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para la exploración y explotación de recursos naturales.	X	X	X	X		4
E8	Integración vertical hacia adelante	Promocionar los beneficios sociales y económicos que genera la inversión pública y privada.	X					1
E9	Desarrollo de productos	Establecer normas para evitar la explotación ilegal de recursos naturales y/o el uso inadecuado de los suelos para cultivos ilegales.	X	X	X	X	X	5
E10	Desarrollo de productos	Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia	X	X	X		X	4
E11	Desarrollo de mercados	Desarrollar programas de prevención y mejoramiento de infraestructura ante situaciones de desastres naturales.	X				X	2
E12	Aventura conjunta	Promover inversión privada para el desarrollo de ciencia y tecnología en la provincia asociada a beneficios tributarios	X	X	X			3
E13	Diversificación concéntrica	Implementar sanciones fuertes a funcionarios públicos con evidencia de haber incurrido en actos de corrupción.	X					1
E14	Aventura conjunta	Fomentar la inversión privada con beneficios fiscales e incentivos tributarios para establecer sus operaciones en la provincia de Piura.	X	X				2
E15	Aventura conjunta	Establecer convenios internacionales con instituciones educativas para impulsar intercambios de estudiantes y profesionales.	X					1
E16	Aventura conjunta	Crear alianzas estratégicas con hospitales e instituciones de salud para capacitar personal médico.	X					1
E17	Integración vertical hacia adelante	Establecer programas sociales de educación y fortalecimiento de valores en las escuelas de educación básica, primaria y secundaria.	X					1
E18	Diversificación horizontal	Fomentar inversión pública y privada para la construcción de mejores instalaciones educativas, hospitales y parques tecnológicos.	X	X				2
E19	Diversificación horizontal	Construir vías de acceso (carreteras) para conectar diversas áreas productivas de la provincia con diversos mercados.	X	X	X			3
E20	Integración vertical hacia adelante	Desarrollar planes estratégicos de comunicación y asistencia médica durante situaciones de emergencia.	X					1
E21	Integración vertical hacia adelante	Establecer mesas de diálogo y política de puertas abiertas entre Municipalidad Provincial de Piura y todas las municipalidades distritales que la componen.	X	X				2
E22	Aventura conjunta	Fomentar y fortalecer los convenios estratégicos entre inversión privada y municipalidades distritales para mejorar la infraestructura educativa, hospitalaria, deportiva, investigación y productiva (manufactura).	X	X				2
E23	Diversificación horizontal	Desarrollar campañas de tolerancia cero ante narcotráfico y delincuencia.	X					1
E24	Diversificación horizontal	Fomentar programas de acción y prevención ante desastres naturales.	X					1
E25	Desarrollo de productos	Promover campañas de perfeccionamiento técnico-profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con empresa privada, para aumentar habilidades laborales de PEA.	X	X			X	3
E26	Diversificación concéntrica	Implementar sesiones informativas de anti-corrupción en todas las instituciones educativas de la provincia.	X					1

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," por D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación, p. 352.

Tabla 22

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	E1: Beneficiarse del entorno económico nacional para promover la inversión pública y privada en el desarrollo de los sectores agropecuarios, turismo, minería, petróleo y energía.		E3: Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias para el manejo de nuevas tecnologías de la información.		E4: Impulsar alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector.		E6: Fomentar inversión privada del sector retail y servicios.		E7: Impulsar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para la exploración y explotación de recursos naturales.		E9: Establecer normas para evitar la explotación ilegal de recursos naturales y/o el uso inadecuado de los suelos para cultivos ilegales.		E10: Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia.		E12: Promover inversión privado para el desarrollo de ciencia y tecnología en la provincia asociada a beneficios tributarios.		E19: Construir vías de acceso (carreteras) para conectar diversas áreas productivas de la provincia con diversos mercados.		E25: Promover campañas de perfeccionamiento técnico-profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con empresa privada, para aumentar habilidades laborales de PEA.			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
Oportunidades																							
Política económica del gobierno central enfocada en impulsar la inversión pública mediante el control del gasto y desarrollo de infraestructura	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Promoción de la inversión privada a través de paquete de beneficios e incentivos por parte del gobierno central	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Tasa de crecimiento del PBI estable con fuertes proyecciones macroeconómicas	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
El país cuenta con una estructura organizacional descentralizada con metodología de distribución proporcional de los canon	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Normativa legal para exploración, explotación y transformación de recursos naturales para compañías locales y extranjeras	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20	4	0,40	3	0,30	4	0,40	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Migración de personal técnico calificado	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Apertura del gobierno central en la comunicación y coordinación con gobiernos regionales	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Amenazas																							
Conflictos sociales	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Corrupción	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Presencia de narcotráfico y delincuencia	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Bajo inversión en educación, ciencia y tecnología lo que conlleva a un bajo índice de Competitividad Regional	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30	1	0,10	4	0,40	4	0,40
Ocurrencia de desastres naturales, como el Fenómeno del Niño	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Recursos naturales no renovables como fuente principal del desarrollo de la provincia	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20	3	0,30	4	0,40	1	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Fortalezas																							
Ubicación geográfica estratégica	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36	4	0,36	3	0,27	2	0,18	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Biodiversidad y disponibilidad de recursos naturales	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Amplio espectro de oportunidad para el desarrollo del turismo	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,40	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30
Proyección de crecimiento de PEA favorable	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	4	0,24
Operaciones productivas generadoras de recursos financieros	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12
Potencial económico a través de inversión privada y pública	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Debilidades																							
Ausencia de planes estratégicos a largo plazo	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24
Gestión poco eficiente para uso de recursos financieros generados	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14	3	0,21	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Deficiente gestión de riesgos por fenómenos naturales	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	1	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Inseguridad ciudadana	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12
Poca inversión para el desarrollo de infraestructura	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18	2	0,18	3	0,27	1	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	3	0,27	3	0,27
Insuficiente inversión en salud, educación y tecnología	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20	4	0,40	4	0,40
	2		4,75		5,00		5,17		4,67		5,65		4,47		5,08		4,11		4,20		5,06		5,06

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," por D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación, p. 332.

Tabla 23

Matriz de Rumelt (MR)

	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E3: Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias para el manejo de nuevas tecnologías de la información.	SI	SI	SI	SI	SI
E4: Impulsar alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector.	SI	SI	SI	SI	SI
E7: Impulsar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para la exploración y explotación de recursos naturales.	SI	SI	SI	SI	SI
E10: Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia.	SI	SI	SI	SI	SI
E25: Promover campañas de perfeccionamiento técnico-profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con empresa privada, para aumentar habilidades laborales de PEA.	SI	SI	SI	SI	SI

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," por D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación, p. 305.

Tabla 24

Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos				Justicia				Utilitarismo		Se acepta		
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados	
FO1 Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias para el manejo de nuevas tecnologías de la información.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
FO2 Impulsar alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
FO3 Impulsar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para la exploración y explotación de recursos naturales.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
FA1 Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
DA1 Promover campañas de perfeccionamiento técnico-profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con empresa privada, para aumentar habilidades laborales de PEA.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," por D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación, p. 420.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

A continuación, las estrategias retenidas son rescatadas de la Matriz de Rumelt y de la Matriz de Ética, las cuales serán segmentadas en grupos según la valoración obtenida en los análisis previos. Las estrategias de contingencia pueden ser obtenidas de la Matriz de Decisión.

Estrategias retenidas.

E3: Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias para el manejo de nuevas tecnologías de la información.

E4: Impulsar alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector.

E7: Impulsar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para la exploración y explotación de recursos naturales.

E10: Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia.

E25: Promover campañas de perfeccionamiento técnico-profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con empresa privada, para aumentar habilidades laborales de PEA.

Estrategias de contingencia.

E1: Beneficiarse del entorno económico nacional para promover la inversión pública y privada en el desarrollo de los sectores agropecuarios, turismo, minería, petróleo y energía.

E6: Fomentar inversión privada del sector retail y servicios.

E9: Establecer normas para evitar la explotación ilegal de recursos naturales y/o el uso inadecuado de los suelos para cultivos ilegales.

E12: Promover inversión privada para el desarrollo de ciencia y tecnología en la provincia asociada a beneficios tributarios.

E19: Construir vías de acceso (carreteras) para conectar diversas áreas productivas de la provincia con diversos mercados.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz nos permite relacionar las estrategias retenidas obtenidas en los análisis previos con los objetivos de largo plazo (OLP). La máxima utilidad de esta matriz es su uso y revisión durante la fase de implementación, porque justificará los motivos que conllevaron a materializar las estrategias. La Tabla 25 muestra la matriz desarrollada, la cual evidencia que las cinco estrategias aportan al cumplimiento de los OLP.

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

Esta última matriz permite determinar el impacto de las reacciones provenientes de los competidores actuales y enfrentar las estrategias retenidas determinadas para la provincia de Piura frente a las posibles acciones o reacciones de sus competidores más próximos. La Tabla 26 presenta la matriz mencionada.

6.13. Conclusiones

En este capítulo se efectuaron diversos análisis con el aporte de matrices para la formulación de estrategias ligadas al plan de la provincia de Piura. Las estrategias retenidas serán la base para el cumplimiento de los Objetivos de Largo Plazo (OLP). Las estrategias fueron seleccionadas y clasificadas por relevancia e impacto, las estrategias que no cumplieron los criterios son llamadas estrategias de contingencia. La provincia de Piura no debe descuidar a sus competidores por lo que debe estar preparada para frenar o minimizar el impacto derivado de las actividades de estas ante la puesta en marcha de las estrategias retenidas.

Tabla 25

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

		Visión				
La visión propuesta para la Provincia de Piura es: “Para el 2028 Piura será una provincia líder comprometida con el desarrollo eco-sostenible que generará valor constante a partir de su potencial económico, social y humano que permita captar capitales privados, promoviendo la mejora integral en la calidad de vida de los ciudadanos”		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
Estrategias		Para el 2028 la industria del mango generará US\$ 545'500,000.00 en ventas totales, referidos a consumo interno y exportaciones. El 2018 generó US\$ 474'328,800.00.	Para el 2028 la industria del limón generará US\$ 3'500,000 en ventas totales, referidos a consumo interno y exportaciones. El 2018 generó US\$ 2'410,000.	Para el 2028, la cantidad de habitantes en condiciones de pobreza será de 195,000 habitantes. En el 2017, la población pobre ascendió a 282,507 habitantes.	Para el 2028, serán 720,00 habitantes que contarán con acceso a agua potable en los hogares. En el 2018 de los 765,601 habitantes de la provincia, el 85% de la población (650,760 habitantes) ya cuenta con dicho servicio	Para el 2028 el sector servicio generará S/ 7'591,931.60 miles de soles. El 2016 generó S/ 6'901,756.00 miles de soles.
FO1	Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias para el manejo de nuevas tecnologías de la información.	X	X			X
FO2	Impulsar alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector.			X		X
FO3	Impulsar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para la exploración y explotación de recursos naturales.	X	X	X	X	
FA1	Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia.	X	X	X		X
DA1	Promover campañas de perfeccionamiento técnico-profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con empresa privada, para aumentar habilidades laborales de PEA.	X	X			X

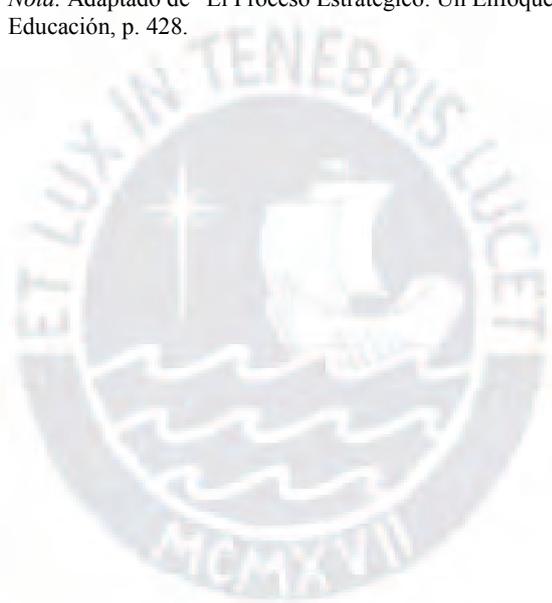
Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” por D’Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación, p. 428.

Tabla 26

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

		Ica	Chiclayo	Arequipa
FO1	Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias para el manejo de nuevas tecnologías de la información.	Media	Alta	Alta
FO2	Impulsar alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector.	Alta	Media	Alta
FO3	Impulsar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para la exploración y explotación de recursos naturales.	Baja	Media	Media
FA1	Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia.	Alta	Alta	Alta
DA1	Promover campañas de perfeccionamiento técnico-profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con empresa privada, para aumentar habilidades laborales de PEA.	Baja	Media	Media

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” por D’Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación, p. 428.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015) los objetivos de corto plazo (OCP) son el principal medio para alcanzar los objetivos de largo plazo. Los objetivos de corto plazo deben ser claros, verificables de manera que permita alcanzar la eficiencia y eficacia en su cumplimiento.

OLP1: Para el 2028 la industria del mango generará US\$ 545'500,000.00 en ventas totales, referidos a consumo interno y exportaciones. El 2018 generó US\$ 474'328,800.00.

Los objetivos de corto plazo relacionados son:

OCP1.1 Desde el 2019 participar anualmente en tres ferias para productores de mango en las que participen empresas referentes de comercialización de mango del país con el objetivo de impulsar el consumo en US\$ 1'460,000.00 año al 2028.

OCP1.2 Al 2020, establecer convenios con dos empresas agrícolas para brindar capacitación técnica a 987 de empresas en *best practices* para mejorar el rendimiento productivo del mango. La provincia de Piura cuenta con 1,956 empresas industriales.

OCP1.3 Anualmente, a partir del 2020 al 2028, elaborar con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y productores una campaña de comunicación a los mercados de Asia (China, Japón y Singapur) y Europa sobre las variedades del mango. El objetivo es fomentar la oferta-demanda exportable de la producción de mango en US\$ 1'200,000.00 año al 2028.

OCP1.4 Al 2022 impulsar la formación de dos empresas en la industria congelados y deshidratados de mango con el objetivo de generar una producción de US\$ 1'100,000.00 año, y para el 2028 US\$ 1'890,000.00 año.

OLP2: Para el 2028 la industria del limón generará US\$ 3'500,000 en ventas totales, referidos a consumo interno y exportaciones. El 2018 generó US\$ 2'410,000.

Los objetivos de corto plazo relacionados son:

OCP2.1 Desde el 2019, a través de una empresa especializada desarrollar un programa de capacitación agrícola que fomente la competitividad entre los pequeños y medianos productores para aumentar las áreas de cultivo, lo cual generará ventas por exportaciones de US\$ 250,000 al año 2028.

OCP2.2 Anualmente, a partir del 2019 al 2028, elaborar con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y empresas agrícolas una campaña de comunicación con el objetivo de fomentar la penetración del limón al mercado europeo para alcanzar ventas por exportaciones de US\$ 300,000.00 al año 2028.

OCP2.3 Elaborar anualmente una feria para la promoción de la producción de limón desde el 2019 al 2028. El objetivo es presentar las ventajas del comercio nacional e internacional a los productores locales, lo cual generará ventas por exportaciones de US\$200,000.00 al año 2028.

OCP2.4 Del 2020 al 2028 mejorar la oferta exportable mediante la formación de dos empresas especializadas en exportación de limón a Asia y EE.UU., ambas generarán ventas por exportaciones de US\$ 500,000.00 al año 2028.

OLP3: Para el 2028, la cantidad de habitantes en condiciones de pobreza será de 195,000 habitantes. En el 2017, la población pobre ascendió a 282,507 habitantes.

Los objetivos de corto plazo relacionados son:

OCP3.1 Gestionar e implementar la campaña de capacitación técnica gratuita en los sectores de manufactura, agroindustria, turismo, pesca, hidrocarburos y minería con el objetivo de impulsar la mano de obra en 2% anual desde el año 2019 al 2021, esto permitirá la inserción laboral a más de 3,000 puestos de trabajo por año.

OCP3.2 Desde el 2019 al 2022, implementar la construcción de dos centros de salud con un alcance 40% de la población para garantizar la condición básica de vida en los

segmentos socioeconómicos de menores oportunidades y financiada por la industria agrícola.

OCP3.3 Realizar dos campañas anuales de prevención en seguridad alimentaria y la nutrición con un alcance del 90% de la población al 2021.

OCP3.4 Al año 2021 construir dos centros educativos y capacitar al 90% de la plana docente de la provincia, el objetivo es que la población de menores recursos tenga acceso a una educación de nivel y forme a futuros líderes que continúen el desarrollo socioeconómico de Piura. Se financiará del sector agrícola y turismo.

OLP4: Para el 2028, serán 720,00 habitantes que contarán con acceso a agua potable en los hogares. En el 2018 de los 765,601 habitantes de la provincia, el 85% de la población (650,760 habitantes) ya cuenta con dicho servicio.

Los objetivos de corto plazo relacionados son:

OCP4.1 En el año 2019 implementar mejoras significativas en gestión integrada de recursos hídricos en todos los niveles de distribución de 46% a 85% de eficiencia que permitirá el acceso de 50,000 nuevos habitantes al año 2023.

OCP4.2 Desde el 2019 implementar el programa de protección y gestión sostenible del agua, y capacitar al 90% de la población en la racionalización del recurso. El objetivo es que 25,000 habitantes tengan acceso a agua potable al año 2028.

OCP4.3 Desde el 2019 incrementar la inversión en infraestructura y tecnología apropiada para un uso eficaz del agua en un 3% anual hasta el año 2026.

OCP4.4 Al año 2020, reducir en 10% el volumen de aguas residuales y/o contaminadas.

OLP5: Para el 2028 el sector servicio generará S/ 7'591,931.60 miles de soles. El 2016 generó S/ 6'901,756.00 miles de soles.

Los objetivos de corto plazo relacionados son:

OCP5.1 Anualmente, desde el 2019 elaborar con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) una campaña publicitaria para impulsar el turismo y gastronomía con

un alcance del 90% a nivel nacional y generar S/ 350,000.00 soles al 2028.

OCP5.2 Desde el año 2019 implementar el programa anual de capacitación técnica para guías locales que impulse al turismo como la principal actividad económica de servicio generando S/. 3'500,000.00 soles al 2028.

OCP5.3 Desde el 2020 incrementar la inversión en restauración de los principales atractivos turísticos con crecimiento anual del 7% al 2026.

OCP5.4 En coordinación con el MTC incrementar la inversión en transporte público en 2% anual desde el 2020 al 2026 con el objetivo de generar nuevos puestos de trabajo que aportarían S/. 240,000.00 soles al 2028.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los recursos son los insumos que facilitarán la ejecución de las estrategias que consideren los objetivos de corto plazo y se identifican por ser de tipo: (a) financieros, (b) físicos, (c) humano y (d) tecnológicos. El proceso de implementación debe considerar una correcta distribución de los recursos que fortalezcan las competencias necesarias de la organización hacia la visión esperada.

Recursos financieros. La provincia de Piura deberá obtener recursos económicos provenientes tanto del sector público como del privado. Se deberá impulsar las principales actividades económicas como la agricultura y el turismo, así como el correcto uso de los recursos no renovables como petróleo y minerales. Se deben implementar procesos que fortalezcan e impulsen el empleo y la estabilidad laboral de la mano de obra calificada. De la misma forma, se debe fomentar campañas de formalización empresarial y buscar la participación de los sectores de mayor actividad económica, para generar un mayor incentivo para el pago de arbitrios e impuesto.

Recursos físicos. La provincia de Piura debe priorizar: (a) la inversión en infraestructura para la educación, que constituye la construcción de dos nuevos centros

educativos; (b) la inversión en infraestructura para la salud, construcción de dos centros de salud para garantizar las condiciones básicas de vida de la población; (c) la inversión en infraestructura y tecnología apropiada para un uso eficaz y tratamiento del agua; y (d) la inversión en transporte público, reorganización del servicio.

Recursos humanos. Se debe considerar la capacitación como un recurso de alto valor para lograr un crecimiento sostenible en la provincia. Se debe establecer alianzas estratégicas con empresas especializadas y/o instituciones públicas que brinden capacitación formal en los sectores de manufactura, agroindustria, turismo, pesca, hidrocarburos y minería con el objetivo de impulsar la mano de obra calificada y repotenciar la actividad económica.

Recursos tecnológicos. La provincia de Piura debe implementar mecanismos para tecnología e innovación, en que los servicios de comunicaciones (teléfono e internet) alcancen a un mayor número de pobladores. El impulso de la exportación agroindustrial vinculará a la provincia con los principales mercados del mundo y, por ello, la tecnología debe ser un vínculo cercano para generar nuevas oportunidades de negocio.

7.3. Políticas de Cada Estrategia

Son los límites que se consideran en la implementación de cada una de las estrategias, que incluyen los métodos, reglas y procedimientos para apoyar el alcance de los objetivos de la organización. Las políticas deben de estar alineadas con los valores y a los códigos de ética, pues orientan el alcance de la visión corporativa (D'Alessio, 2015).

Las políticas para cada una de las estrategias son las siguientes:

Estrategia 1. Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias para el manejo de nuevas tecnologías de la información. Sus políticas son: (a) usar tecnologías necesarias para sectores específicos, y (b) fomentar el uso de la tecnología en proyectos industriales.

Estrategia 2. Impulsar alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y

corporaciones hoteleras para impulsar el sector. Sus políticas son: (a) implementar programas de capacitación en inglés, y (b) licitaciones de empresas al proceso de selección.

Estrategia 3. Impulsar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para la exploración y explotación de recursos naturales. Sus políticas son: (a) evitar el impacto del medio ambiente, (b) proteger zonas geográficas de impulso turístico, y (c) fomentar la participación de empresas locales en proyectos de explotación.

Estrategia 4. Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover atractivos naturales e históricos de la provincia. Sus políticas son: (a) desarrollar plan de comunicación descentralizado, y (b) controlar los fondos de inversión por un organismo local.

Estrategia 5. Promover campañas de perfeccionamiento técnico-profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con empresa privada, para aumentar habilidades laborales de PEA. Sus políticas son: (a) licitar empresas de diferentes sectores, y (b) promover la inserción de trabajadores capacitados a empresas privadas.

7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de Piura

La estructura organizacional debe ser compatible con las estrategias escogidas, de tal manera que faciliten su implementación a favor del desarrollo de la provincia (organizacional y administrativa). Lo que se plantea es cambiar la estructura organizacional funcional a una estructura mixta. El cambio permitirá agilizar los procesos administrativos de la provincia, que en muchos casos son burocráticos y demandan inversión de tiempo y costes innecesarios. La propuesta mantendría una jerárquica central, en que las áreas administrativas tendrían mayor nivel de especialización y autonomía en la toma de decisiones.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las estrategias se deben implementarse al tener en cuenta la preservación y cuidado del medio ambiente y ecología de la provincia. Debe existir un control en las principales actividades económicas como la agroindustria y minería cuidando la biodiversidad y los

atractivos turísticos. Se sugiere implementar un ente regulador especializado en medir los impactos ecológicos y la preservación de los sistemas ecológico, pues impulsan otras actividades económicas, como el turismo.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La base para el desarrollo de la provincia es el nivel profesional y/o técnico que puedan alcanzar los pobladores, pues el desarrollo del capital humano permite amplificar las posibilidades de especialización en los sectores económicos. Es por ello que implementar programas de capacitación formal busca fomentar la competitividad y especialización de los habitantes en los sectores que el gobierno provincial busque impulsar. Las instituciones educativas deben preparar y formar a los futuros líderes que impulsarán el desarrollo de la provincia y deben destacar el carácter esencial de establecer las bases para la adecuada formación y evaluación de los líderes. En este contexto, los padres de familia y maestros son los principales motivadores de crecimiento.

7.7. Gestión del Cambio

D'Alessio (2015) explicó que el cambio debe plantearse correctamente para ser implementado con éxito, a causa de que los cambios son estructurados e incluso culturales. La gestión del cambio en la administración de la provincia de Piura debe ser comunicada de forma transparente mediante un plan de difusión y entendimiento a la población. Se recomienda realizar reuniones en que se aborden los principales cambios ejecutados y se fomente la participación del ciudadano.

7.8. Conclusiones

Los objetivos de largo plazo serán alcanzados en función que se logren los objetivos de corto plazo y se consideren los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos a emplear en los proyectos de inversión y desarrollo de la provincia de Piura. Los principales:

- Al 2020, establecer convenios con dos empresas agrícolas con el objetivo de

brindar capacitación técnica al 50% de empresas agrícolas de la provincia en *best practices* para mejorar el rendimiento productivo del mango. En la actualidad, solo se capacita a un 15% de empresas agroindustriales.

- Al 2022, impulsar la formación de dos empresas en la industria congelados y deshidratados de mango con el objetivo de generar una producción de US\$ 1'100,000.00 año, y para el 2028, US\$ 1'890,000.00 año.
- Elaborar anualmente dos ferias de promoción para la producción de limón desde el 2020 al 2028. El objetivo es exponer a los productores locales las ventajas de su comercialización en el mercado local y/o internacional e impulsar el consumo en US\$ 20,000.00 por año.
- Del 2020 al 2028, mejorar la oferta exportable al formar dos empresas especializadas en exportación de limón a Asia y Estados Unidos de US\$ 23,000.00 por año.
- Desde el 2019 al 2022, implementar la construcción de dos centros de salud con un alcance 40% de la población con el objetivo de garantizar la condición básica de vida en los segmentos socioeconómicos de menores oportunidades y financiada por la industria agrícola.
- Gestionar e implementar la campaña de capacitación técnica gratuita en los sectores de manufactura, agroindustria, turismo, pesca, hidrocarburos y minería con el objetivo de impulsar la mano de obra en 2% anual desde el año 2019 al 2021. Esto permitirá la inserción laboral a más de 3,000 puestos de trabajo por año.
- Al año 2021, construir dos centros educativos y capacitar al 90% de la plana docente de la provincia, el objetivo es que la población de menores recursos tenga acceso a una educación de nivel.
- En el año 2019, implementar mejoras significativas en gestión integrada de

recursos hídricos en todos los niveles de distribución de 46% a 67% de eficiencia que permitirá el acceso de 20,000 habitantes al año 2023.

- Desde el 2019, incrementar la inversión en infraestructura y tecnología apropiada para un uso eficaz del agua en un 3% anual hasta el año 2026. El objetivo es que 689,760 habitantes tengan acceso a agua potable al año 2028.
- Desde el año 2019 implementar el programa anual de capacitación técnica para guías locales que impulse al turismo como la principal actividad económica de servicio generando S/. 3'500,000.00 miles de soles al 2028
- En coordinación con el MTC incrementar la inversión en transporte público en 2% anual desde el 2020 al 2026 con el objetivo de generar nuevas puestos de trabajo que aportarían S/. 240,000.00 miles de soles al 2028.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

El presente capítulo tiene como objetivo plantear el Tablero de Control Balanceado, conocido también como el Balance Scorecard, que nos permite trasladar, enfocar y alinear los objetivos de corto plazo con las estrategias, en otras palabras es realizar el alineamiento estratégico lo que llevara a lograr: (a) la satisfacción de los pobladores al cubrir sus necesidades, y (b) mejorar los procesos productivos mediante capacitación e incentivación de la inversión privada al lograr productos de calidad y un costo competitivo (D'Alessio, 2015).

Kaplan y Norton, citados por D'Alessio (2015), indicaron que el control se realiza al considerar las cuatro perspectivas: (a) perspectiva financiera, (b) perspectiva del cliente, (c) perspectiva de los procesos internos, y (d) perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización. Estos puntos se detallarán a continuación.

1. **Perspectiva financiera:** esta perspectiva permite evaluar la utilización de los recursos financieros relacionado por ejemplo al retorno de la inversión sobre el patrimonio, rentabilidad del proyecto, control de costos, los ingresos, el retorno de las inversiones, entre otros. Por ello, estos indicadores financieros muestran la eficiencia en la gestión, por ende, los impactos positivos en la provincia de Piura.
2. **Perspectiva cliente:** esta perspectiva evalúa los aspectos planteados que tienen impacto en los ciudadanos de la provincia de Piura, entre los que se puede mencionar el incremento de las ventas para la provincia reflejado en un incremento en las exportaciones ganando de esta manera mercado, la captación de nuevos clientes y consumidores mediante la exposición de la sectores productivos de la provincia en eventos nacionales e internacionales, entre otros.
3. **Perspectiva de los procesos internos:** esta perspectiva hace énfasis en las actividades productivas que ayudarán a cumplir los objetivos de corto plazo y, por

ende, los objetivos de largo plazo. El énfasis se da en el sector de agroexportación y el sector servicios, que son sectores con un gran potencial de generación de empleo, y que estos mismos sectores tengan la posibilidad de satisfacer a sus clientes.

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: esta perspectiva permite evaluar la capacidad de mejorar continuamente mediante programas que incentiven el crecimiento profesional mediante la capacitación interna e externa, así como una revisión de las buenas prácticas en los diferentes sectores, lo cual impactaría positivamente en el desarrollo del recurso humano.

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

Como se mencionó, el Tablero de Control Balanceado es la herramienta que permite tener la visión integral de los objetivos de corto plazo, para evaluarlos y medirlos en el tiempo de manera que se determine el logro de los mismos. En la Tabla 27 se muestra el Tablero de Control Balanceado, en la cual se especifica el indicador por cada objetivo para la provincia de Piura.

8.3. Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado apoya la dirección administrativa, puesto que brinda una perspectiva de futuro muy útil para la gestión empresarial, en este contexto, aplicado a la gestión gubernamental municipal. Asimismo, permite rediseñar una estrategia si esta no resulta y serviría para que los directivos replanteen la estrategia. De esta manera aporta una visión rápida pero global de la actividad del gobierno municipal y da indicadores que resumen el entorno actual y el previsto mediante la medición contante y oportuna. El responsable directo es el Alcalde Provincial.

Tabla 27

Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Piura

Perspectiva	Nro. De OLP	Nro. De OCP	Objetivo de corto plazo	Recursos	Indicador	Formula
Aprendizaje	OLP1	OCP1.2	Al 2020, establecer convenios con dos empresas agrícolas con el objetivo de brindar capacitación técnica a 987 de empresas agrícolas en mejores prácticas para mejorar el rendimiento productivo del mango. La provincia de Piura cuenta con 1,956 empresas industriales.	Recursos humanos, recursos económicos, insumos, recursos tecnológicos, transporte	Productores capacitados	Total capacitados / Total inscritos
Aprendizaje	OLP3	OCP3.1	Gestionar e implementar la campaña de capacitación técnica gratuita en los sectores de manufactura, agroindustria, turismo, pesca, hidrocarburos y minería con el objetivo de impulsar la mano de obra en 2% anual desde el año 2019 al 2021, esto permitirá la inserción laboral a más de 3,000 puestos de trabajo por año.	Recursos humanos, recursos económicos, insumos, recursos tecnológicos.	Porcentaje de capacitados.	Asistencia real / Asistencia estimada
Cientes	OLP1	OCP1.1	Desde el 2019 participar anualmente en tres ferias para productores de mango donde participen empresas referentes de comercialización de mango del país con el objetivo de impulsar el consumo en US\$ 1'460,000.00 año al 2028.	Recursos humanos, recursos económicos, insumos, recursos tecnológicos.	Porcentaje de asistentes.	Asistencia real / Asistencia estimada
Cientes	OLP1	OCP1.3	Anualmente, a partir del 2020 al 2028, elaborar con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y productores una campaña de comunicación a los mercados de Asia (China, Japón y Singapur) y Europa sobre las variedades del mango. El objetivo es fomentar la oferta-demanda exportable de la producción de mango en US\$ 1'200,000.00 año al 2028.	Recursos humanos, recursos económicos, recursos tecnológicos	Número de campañas por país.	Incremento en las ventas de productos de exportación por país.
Cientes	OLP2	OCP2.2	Anualmente, a partir del 2019 al 2028, elaborar con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y empresas agrícolas una campaña de comunicación con el objetivo de fomentar la penetración del limón al mercado europeo para alcanzar ventas por exportaciones de US\$ 300,000.00 al año 2028.	Recursos humanos, recursos económicos, recursos tecnológicos	Número de campañas por país.	Incremento en las ventas de productos de exportación por país.
Cientes	OLP2	OCP2.3	Elaborar anualmente una feria para la promoción de la producción de limón desde el 2019 al 2028. El objetivo es presentar las ventajas del comercio nacional e internacional a los productores locales, lo cual generará ventas por exportaciones de US\$200,000.00 al año 2028.	Recursos humanos, recursos económicos, insumos, recursos tecnológicos.	Porcentaje de asistentes.	Asistencia real / Asistencia estimada
Cientes	OLP3	OCP3.2	Desde el 2019 al 2022, implementar la construcción de dos centros de salud con un alcance 40% de la población con el objetivo de garantizar la condición básica de vida en los segmentos socioeconómicos de menores oportunidades y financiada por la industria agrícola.	Recursos humanos, recursos económicos, insumos, recursos tecnológicos, transporte, infraestructura	Centros de Salud - Construidos por año.	Obras inaugurada por año por localidad
Cientes	OLP3	OCP3.3	Realizar dos campañas anuales de prevención en seguridad alimentaria y la nutrición con un alcance del 90% de la población al 2021.	Recursos humanos, recursos económicos, insumos, recursos, transporte	Porcentaje de familias capacitadas.	Asistencia real / Total población
Cientes	OLP3	OCP3.4	Al año 2021 construir dos centros educativos y capacitar al 90% de la plana docente de la provincia, el objetivo es que la población de menores recursos tenga acceso a una educación de nivel y forme a futuros líderes que continúen el desarrollo socioeconómico de Piura. Se financiará del sector agrícola y turismo.	Recursos humanos, recursos económicos, insumos, recursos tecnológicos, transporte, infraestructura.	Centros educativos - Construidos por año. Porcentaje de profesores capacitados.	Obras inaugurada por año por localidad. Asistencia real / Total docentes
Cientes	OLP4	OCP4.1	En el año 2019 implementar mejoras significativas en gestión integrada de recursos hídricos en todos los niveles de distribución de 46% a 85% de eficiencia que permitirá el acceso de 50,000 nuevos habitantes al año 2023.	Recursos humanos, recursos económicos, insumos, recursos tecnológicos, transporte, infraestructura	Número de mejoras implementadas por año.	Mejoras ejecutadas / Total de mejoras propuestas.
Cientes	OLP5	OCP5.1	Anualmente, desde el año 2019 elaborar con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) una campaña publicitaria orientada a impulsar el turismo y gastronomía con un alcance del 90% a nivel nacional y generando S/. 350,000.00 miles de soles al 2028.	Recursos humanos, recursos económicos, insumos, recursos tecnológicos, infraestructura	Número de campañas por región	Número de turistas que visita Piura.
Financiero	OLP1	OCP1.4	Al 2022 impulsar la formación de dos empresas en la industria congelados y deshidratados de mango con el objetivo de generar una producción de US\$ 1'100,000.00 año, y para el 2028 US\$ 1'890,000.00 año.	Recursos humanos, recursos económicos, insumos, recursos tecnológicos, transporte, infraestructura	Productores formados	Volumen de producción de mango congelado. (Ton) Volumen de producción mango deshidratado. (Ton)
Financiero	OLP2	OCP2.4	Del 2020 al 2028 mejorar la oferta exportable mediante la formación de dos empresas especializadas en exportación de limón a Asia y EE.UU., ambas generarán ventas por exportaciones de US\$ 500,000.00 al año 2028.	Recursos humanos, recursos económicos, insumos, recursos tecnológicos, transporte, infraestructura	Productores formados	Volumen de producción de limón exportado a Asia. (Ton) Volumen de producción de limón exportado a EEUU. (Ton)
Financiero	OLP5	OCP5.2	Desde el año 2019 implementar el programa anual de capacitación técnica para guías locales que impulse al turismo como la principal actividad económica de servicio generando S/. 3'500,000.00 miles de soles al 2028.	Recursos humanos, recursos económicos, insumos, recursos tecnológicos.	Número de Guías capacitados.	Porcentaje de guías capacitados mayor o igual a 90%
Financiero	OLP5	OCP5.3	Desde el 2020 incrementar la inversión en restauración de los principales atractivos turísticos con crecimiento anual del 7% al 2026.	Recursos humanos, recursos económicos, insumos, recursos tecnológicos, transporte, infraestructura	Centros turísticos restaurados.	Incremento de visitantes mayor a 7%.
Proceso	OLP2	OCP2.1	Desde el 2019, a través de una empresa especializada desarrollar un programa de capacitación agrícola que fomente la competitividad entre los pequeños y medianos productores para aumentar las áreas de cultivo, lo cual generará ventas por exportaciones de US\$ 250,000 al año 2028.	Recursos humanos, recursos económicos, insumos, recursos tecnológicos, transporte	Productores capacitados	Total capacitados / Total inscritos
Proceso	OLP4	OCP4.2	Desde el 2019 implementar el programa de protección y gestión sostenible del agua, y capacitar al 90% de la población en la racionalización del recurso. El objetivo es que 25,000 habitantes tengan acceso a agua potable al año 2028.	Recursos humanos, recursos económicos, insumos, recursos tecnológicos.	"Número de mejoras implementadas por año. Capacitación con una cobertura de 90%."	Mejoras ejecutadas / Total de mejoras propuestas. Número de capacitados / Total de la población
Proceso	OLP4	OCP4.3	Desde el 2019 incrementar la inversión en infraestructura y tecnología apropiada para un uso eficaz del agua en un 3% anual hasta el año 2026.	Recursos humanos, recursos económicos, insumos, recursos tecnológicos, infraestructura	Índice de utilización de agua por poblador	Metros cúbicos de agua utilizados por poblador / Metros cúbicos de agua producidos
Proceso	OLP4	OCP4.4	Al año 2020, reducir en 10% el volumen de aguas residuales y/o contaminadas.	Recursos humanos, recursos económicos, insumos, recursos tecnológicos, infraestructura	Reducción en la emisión de efluentes	Metros cúbicos generados por poblador. / Metros cúbicos generados en total.
Proceso	OLP5	OCP5.4	En coordinación con el MTC incrementar la inversión en transporte público en 2% anual desde el 2020 al 2026 con el objetivo de generar nuevas puestos de trabajo que aportarían S/. 240,000.00 miles de soles al 2028.	Recursos humanos, recursos económicos, insumos, recursos tecnológicos, transporte, infraestructura	Número de rutas (red vial) habilitadas y/o restauradas.	Incremento de kilómetros viales.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por D'Alessio, 2015, p. 585.

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Piura

9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Piura

En este acápite se realizará el análisis de la competitividad de la provincia de Piura al tomar como referencia la información del Índice de Competitividad Regional (INCORE), que expone el Instituto Peruano de Economía (IPE) bajo seis pilares: (a) entorno económico, (b) infraestructura, (c) salud, (d) educación, (e) laboral y, (f) instituciones. De los seis indicadores que se consideran en este ranking en el que participan los 24 departamentos, Piura se ubicó en el puesto 13 y mantuvo esa posición por cuatro años consecutivos, tal como se muestra en la Figura 24, en la que además se puede observar que Piura se encontró en desventaja en cuatro pilares: salud, en que ocupó el puesto 15; educación, en que ocupó el puesto 15 también; laboral, en que se ubicó en la posición 18; e instituciones, en la posición 19 (Instituto Peruano de Economía, 2017b).

Índice de Competitividad Regional	2017		2016		2015		2014	
	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)
Índice Total	13	4.2	13	4.2	13	4.3	13	4.1
Entorno Económico	10	3.3	13	2.6	13	2.7	12	2.6
Infraestructura	13	5.3	13	5.2	13	5.2	13	5.0
Salud	15	4.0	15	4.4	15	4.4	14	5.0
Educación	15	4.3	12	4.8	12	5.2	11	4.0
Laboral	18	3.3	17	3.2	17	3.4	18	3.7
Instituciones	19	4.9	15	4.9	15	5.1	19	4.4

Figura 24. Índice de Competitividad Regional de Piura 2017. Tomado de “INCORE 2017- Piura,” por Instituto Peruano de Economía, 2017a de (<http://www.ipe.org.pe/portal/incore-2017-piura/>).

Asimismo, cada uno de los indicadores evaluados se muestra detallado a continuación en la Figura 25, en la cual se puede observar un avance significativo en el pilar económico de tres posiciones respecto a los años anteriores, relacionado con el incremento en 3% del gasto real de los hogares en contraste. Descendió tres posiciones en el pilar educación por la caída en cinco de los seis indicadores de este pilar.

Indicador	Valor	Puesto* (de 24)		Indicador	Valor	Puesto* (de 24)	
1. ENTORNO ECONÓMICO				4. EDUCACIÓN			
Producto bruto interno real <small>(millones de soles del 2007)</small>	S/. 18,707	5	—	Analfabetismo	7.9%	15	▼
Producto bruto interno real per cápita	S/. 10,144	13	▼	Asistencia escolar inicial	85.5%	18	▼
Stock de capital por trabajador	S/. 19,551	11	—	Asistencia escolar primaria y secundaria	87.0%	17	▼
Presupuesto público per cápita	S/. 3,115	22	—	Población con secundaria a más	46.9%	16	—
Gasto por hogar mensual	S/. 1,455	12	▲	Rendimiento en lectura	31.3%	8	▼
Incremento del gasto real por hogar	3.0%	1	▲	Rendimiento en matemáticas	25.5%	8	▼
Disponibilidad de servicios financieros <small>(puntos de atención por cada 100 mil habitantes adultos)</small>	328	19	▼	Colegios con acceso a internet	49.3%	9	▲
Acceso al crédito	34%	7	—				
				*El cambio en el puesto corresponde al segundo grado de primaria.			
2. INFRAESTRUCTURA				5. LABORAL			
Cobertura de electricidad	95.5%	9	▼	Nivel de ingresos por trabajo	S/. 952	18	▼
Precio de la electricidad <small>(centavos de US\$/KW hora)</small>	12	12	▼	Brecha de género en ingresos laborales	37.0%	16	—
Cobertura de agua	83.5%	16	▼	Empleo adecuado	45.4%	11	▲
Continuidad de la provisión de agua <small>(número de horas al día)</small>	12.9	18	—	Educación de la fuerza laboral	24.1%	14	▲
Cobertura de desagüe	60.6%	12	▼	Creación de empleo formal	0.3%	10	▲
Hogares con internet	13.9%	12	▼	Empleo informal	81.2%	13	▼
Hogares con al menos un celular	87.4%	13	▲	Desempleo juvenil urbano	13.1%	18	▼
Densidad del transporte aéreo <small>(número de movimientos de pasajeros via aérea (entrada y salida) por cada mil habitantes)</small>	537	10	—				
3. SALUD				6. INSTITUCIONES			
Esperanza de vida al nacer	74.6	9	—	Ejecución de la inversión pública	66.0%	15	▼
Mortalidad en la niñez	26.0	11	—	Percepción de la gestión pública	38.2%	6	▲
Desnutrición crónica	11.6%	12	▲	Conflictos sociales	15	18	▲
Morbilidad	75.8%	20	—	Criminalidad <small>(número de denuncias de delitos por cada mil habitantes)</small>	9.2	16	▼
Cobertura del personal médico <small>(número de médicos por cada 10 mil habitantes)</small>	9.8	13	—	Homicidios <small>(número de homicidios por cada mil habitantes)</small>	6.1	9	▲
Cobertura hospitalaria <small>(número de hospitalizaciones por cada 100 mil habitantes)</small>	1.8	16	▼	Presencia policial <small>(número de habitantes por efectivo policial)</small>	769	15	▲
Partos institucionales	86.4%	20	▼	Resolución expedientes judiciales	32.7%	21	▼
Acceso a seguro de salud	74.3%	16	▲				
▲ Mejora en el puesto — Mantiene el puesto ▼ Retrocede en el puesto							
*Mejoras en el puesto no implican incrementos en el valor, necesariamente.							

Figura 25. Índice de Competitividad Regional de Piura en detalle.
Tomado de “INCORE 2017- Piura,” por Instituto Peruano de Economía, 2017a de
(<http://www.ipe.org.pe/portal/incore-2017-piura/>).

Piura cuenta con factores condicionantes favorables para convertirse en el primer centro agroexportador del norte del país por su estratégica ubicación geográfica que le facilitan transporte y acceso al mundo, biodiversidad de recursos naturales, productos de primera calidad como mango, limón y otros, así como recursos mineros metálicos y no metálicos que son altamente valorados en mercados internacionales, así como un potencial atractivo turístico por explotar convenientemente, para lo cual es imperativo enfocar su atención en aquellos aspectos que hoy son una debilidad y ser tratados como una oportunidad de mejora que genere beneficios compartidos para toda la comunidad vinculada, en la cual la población

sea la que perciba las mayores ganancias, traducidas en mejores condiciones de vida de forma sostenible.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Piura

Para realizar el análisis competitivo de la Provincia de Piura se considerará el Modelo del Diamante de la Competitividad de Porter (D'Alessio, 2015), el cual se basa en las fortalezas del poder provincial que pueden generar o crear sus ventajas competitivas a partir de los siguientes criterios: condiciones de la demanda; condiciones de los factores; la estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas; y los sectores relacionados y de apoyo.

Condiciones de la demanda. Tal como se mencionó en el acápite 5.2, la provincia de Piura concentra a 765,601 habitantes, que es el 41.5% de toda la población del departamento, con una densidad poblacional que llega a 132,2 habitantes por kilómetro cuadrado. Casi el 75% de la población vive en la zona urbana. Por ende, Piura es la principal provincia del departamento, concentra la demanda de servicios y centraliza los diferentes organismos gubernamentales, lo cual la favorece ya que cubrirá la demanda de bienes y servicios de toda la región e impactará positivamente en los diferentes sectores productivos ubicados en la provincia.

Condiciones de los factores. En este punto es fundamental la ubicación y la riqueza de recursos naturales y paisajísticos. En tal sentido, la calidad de la tierra favorece al sector agroindustrial que a su vez es un sector con una gran demanda de mano de obra. Como departamento, Piura cuenta con una superficie de 244 mil hectáreas de alta calidad, además de microclimas adecuados y disponibilidad de agua que son factores favorables para el desarrollo de la agricultura. Esto puede ser aprovechado para que la población empleada en la oferta de servicios relacionados con la industria agrícola también obtenga beneficios.

Los productos agrícolas de Piura, como el limón y mango, son únicos por variedad y calidad, ya que los condicionantes de su clima y tipo de suelo, así como las técnicas

especializadas, se convierten en ventajas que se aprovechan para asegurar productos de alto valor agroindustrial y ofrecer productos diferenciados.

La estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas. Para mantener un nivel de competitividad atractivo, es importante que los productos de Piura tengan la posibilidad de ser transportados oportunamente y a un costo competitivo. Por ello, es esencial que todo el desarrollo de infraestructura vial sea diseñado al contemplar situaciones de contingencias para hacer frente a los problemas climatológicos. Si bien se mencionó en el punto anterior que la ubicación geográfica de Piura es un condicionante positivo, esto también impacta en infraestructura, ya que la provincia está expuesta geográficamente a los embates de los fenómenos naturales, por ejemplo, el Fenómeno El Niño Costero, que en el año 2017 produjo daños serios en la infraestructura en Piura así como en otras ciudades de la costa norte de Perú.

Sobre la rivalidad interna entre las empresas de provincias del departamento de Piura, esta se muestra mediante una competencia sana. Asimismo, cabe precisar que la economía del departamento se concentra en la provincia de Piura y Sullana, en las cuales es mayor la densidad de empresas ubicadas. La propuesta al respecto es que entre las empresas exista una *coo-petencia* ya que existe un gran potencial en el sector servicio, básicamente el turismo, así como en las agroindustrias, para salir a competir en mercados internacionales.

Sectores relacionados y de apoyo. Las entidades gubernamentales son las llamadas a prestar el soporte a la industria de la provincia de Piura, mediante la promoción del turismo, la inversión en infraestructura vial y mediante la búsqueda de una mejora en la calidad de vida de los ciudadanos. En este sentido, la Municipalidad de Piura, representada por el alcalde, es el líder responsable de velar y canalizar todos los esfuerzos en buscar las oportunidades de desarrollo y beneficios para los ciudadanos mediante el desarrollo de todos los sectores económicos de la provincia.

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

Un clúster reúne organizaciones que no necesariamente pertenecen a la misma industria pero que están interrelacionadas entre sí, atienden una demanda solicitante de uno o más productos y que comparten beneficios estratégicos y operativos (D'Alessio, 2015).

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En el marco del presente plan estratégico, se han identificado dos clústeres de la provincia de Piura: (a) clúster agroindustrial en base a insumos agrícolas y pesca, y (b) clúster de la industria del turismo. Estos aparecen en la Tabla 28.

Tabla 28

Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Piura

Objetivos de Largo Plazo	Actual
Generación de sinergias	Generación de sinergias
Acceso a nuevos mercados difíciles	Ahorro de tiempo en obtener ventajas competitivas
Flexibilidad por utilizar similar tecnología	Control de una mayor parte del mercado
Acceso a la financiación	Posibilita acceso a la financiación
Racionalización y modernización instalaciones	Equilibrio de resultados entre empresas
Adecuación de capacidades de producción y precios	Aprendizaje de la cooperación
Otorga medida de fuerza ante poderes públicos	Brinda medida de fuerza ante poderes públicos
Facilidad para conseguir beneficios del Estado	Facilidad para conseguir beneficios del Estado

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por D'Alessio, 2015, p. 649.

9.5. Conclusiones

La provincia de Piura cuenta con potencial para generar ventajas competitivas diferenciadoras a partir de sus recursos agroindustriales y el turismo, esencialmente, que le permitirán lograr un crecimiento sostenible que favorezca esencialmente a la población.

Para ello, es indispensable mejorar los indicadores con valores más bajos de sus pilares competitivos en lo que a infraestructura, salud, educación y laboral se refiere; ello involucra: (a) desarrollar planes sostenibles para dotarla de una buena infraestructura que minimice el impacto negativo y los perjuicios en general ocasionados por los fenómenos naturales, proteja los cultivos y la producción agroindustrial; (b) mejorar el nivel técnico educativo de la población económicamente activa para el acceso a mayores puestos de trabajo que reduzcan el nivel de empleo informal, el desempleo juvenil urbano y por consiguiente, la

criminalidad; (c) crear clústeres para incrementar el uso de la mano de obra, la innovación para exportar productos con mayor valor agregado; y (d) eliminar la corrupción pues impacta negativamente en el desarrollo y sostenibilidad económica, así como también en el progreso social.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral es una matriz que permite tener control sobre todo el proceso estratégico al considerar la visión integral, permite además efectuar cambios o ajustes durante la fase de implementación del plan, la cual se puede visualizar en la Tabla 30.

10.2. Conclusiones Finales

De los diferentes capítulos tratados en el presente Plan Estratégico de la Provincia de Piura, se puede concluir:

1. Del análisis AMOFHIT, que nos permite evaluar internamente la provincia, se puede concluir que la provincia de Piura tiene un gran potencial desde el enfoque de Operaciones, definido por el sector económico de agroexportación, esencialmente en productos bandera como el mango y limón. Dicho sector dinamiza la economía de la región como un gran generador de empleo.
2. La provincia de Piura posee un amplio potencial para ofrecer servicios a los sectores agroindustrial, manufactura y turismo, dichos sectores necesitarán a empresas que les brinden servicios para el desarrollo de sus operaciones lo cual impactará directamente en la economía de la provincia al otorgar beneficios compartidos para la ciudadanía.
3. Si bien los reportes de Índice de Competitividad Regional efectuados por el Instituto Peruano de Economía señalan a Piura en una buena posición en la parte económica, también ponen de manifiesto oportunidades de mejora en aspectos sociales, lo cual enfatiza la necesidad de mejora en la calidad de educación y la capacitación de académica, técnica y profesional de la población económicamente activa para que pueda acceder a mejores y mayores opciones laborales que incidan en la formalidad del empleo.

4. La Matriz FODA, basada en el análisis cruzado de la Matriz de Factores Externos (MEFE) y Matriz de Factores Internos (MEFI), dio como resultado 26 estrategias potenciales. Estas fueron evaluadas en la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) y la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) al permitir a cinco estrategias ser confrontadas con los cinco Objetivos de Largo Plazo. La matriz PEYEA ubicó a la provincia de Piura en una posición competitiva, por poseer fuerte respaldo económico-financiero pero bajo nivel de competitividad. La Matriz Interna-Externa (IE) determina que Piura está ubicada en el octavo cuadrante lo que se relaciona con las estrategias defensivas con el fin de mejorar los productos, principalmente en innovación y diseño, mientras que la Matriz de Gran Estrategia (GE) evidencia que las estrategias se enfocarán en penetración de mercados. Las cinco estrategias retenidas que serán base para llevar a cabo los OLP, están orientadas a incrementar el uso de nuevas tecnologías de información, incrementar el turismo con mejor gestión de recurso humano y tecnológico, impulsar iniciativas para exploración y explotación de recursos naturales, fomentar posicionamiento turístico de la provincia a nivel nacional y promover capacitaciones técnicas de la población económicamente activa de la provincia.
5. En la última parte del Plan Estratégico se trabajó el Tablero de Control Balanceado con 20 puntos de control (Objetivos de Corto Plazo), cuatro enfocadas en la perspectiva financiera, nueve relacionadas a clientes, cinco a proceso (interno) y dos para aprendizaje. Aproximadamente el 70% de los controles, 14 de un total de 20, están relacionadas a clientes y proceso, pues la prioridad de la provincia de Piura es mejorar su nivel de productividad y rentabilidad para volverse más competitiva, lo cual impactará directamente en mejores condiciones de vida (salud, educación, desarrollo social y seguridad) para sus habitantes.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente Plan Estratégico, con la finalidad de llevar a cabo el desarrollo en los sectores de agroexportador y servicios; para lo cual se entregará una copia del presente documento al Alcalde Provincial de Piura para su consideración y ejecución.
2. El Alcalde Provincial debe tener en cuenta que el crecimiento sostenible de Piura se basará en proyectos de inversión e innovación enfocados en el potencial de los sectores económicos agroindustrial y turismo.
3. El potencial de la provincia radica en cómo se dinamiza la economía enfocada en los sectores que ofrecen más puestos de trabajo. Para ello, el Alcalde debe liderar proyectos de inversión público-privadas y proyectos de innovación tecnológica que permitirán ser más eficientes, lo que se traduce en una provincia más competitiva.
4. El gobierno provincial de Piura debe priorizar sus programas de desarrollo social y gestionar los recursos públicos para inversión de infraestructura en los sectores con mayor déficit como escuelas públicas y centros hospitalarios. Los esfuerzos en realizar alianzas estratégicas a nivel internacional para fomentar el mejoramiento de las capacidades de los profesionales de dichos sectores debe estar acompañado de mejores condiciones en espacios físicos y contar con los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo diario.
5. Efectuar visitas periódicas a los poblados y zonas críticas (consideradas pobres y extremadamente pobres), además de realizar reuniones mensuales con los 10 alcaldes distritales que comprenden la jurisdicción de la provincia. Esto se recomienda con la finalidad de conocer de primera mano las realidades y necesidades de la población, y según ello encaminar adecuadamente cada proyecto y programa de desarrollo.

6. La planificación urbana debe ser considerada en todo Planeamiento Estratégico por el impacto en el desarrollo cultural y administrativo de la ciudad de Piura. Desde el punto de vista demográfico, social, tecnológico y económico, el correcto uso y demarcación de los suelos permite un ordenamiento urbanístico creando un medio urbano sostenible y mejorando considerablemente el bienestar de la población.
7. El sector económico más relevante para la provincia de Piura es la agroindustria, por ello se sugiere a la Municipalidad Provincial formular un plan integrador para el mejoramiento de las superficies cultivables y uso de tecnologías, lo cual aumente el número de hectáreas y la producción de productos tradicionales y no-tradicionales.

10.4. Futuro de la Provincia de Piura

La implementación de este Plan Estratégico al 2028 busca ubicar a la provincia de Piura como un *hub* en el norte peruano, al posicionarla como una localidad próspera con crecimiento económico estable y basada en el desarrollo del sector agroindustrial, al aumentar las exportaciones de limón y mango, mejorar la industria de servicios enfocada a turismo con infraestructura moderna de primer nivel, tanto del tipo vacacional como empresarial. Los resultados actuales frente a los futuros se observan en la Tabla 29.

La modernización de la infraestructura de colegios y hospitales permitirá alcanzar un estándar de vida óptimo a la población con escasos recursos, ya que prevé cubrir con todas las necesidades básicas como agua potable y desagüe, salud y educación. El resultado de estas iniciativas es garantizar el nacimiento y crecimiento de nuevos habitantes en condiciones ideales para lograr un desarrollo sostenible mental y físico (ver Figura 27).

La participación de diversos grupos de interés, como el Gobierno Regional, Municipalidades Distritales e instituciones público-privadas es necesaria en un contexto

integrador e inclusivo, pues asociará las necesidades de la población con las potencialidades de la provincia y logrará sostener este plan hasta el cumplimiento de los OLP propuestos.

Tabla 29

Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo Alcanzados

	Objetivos de Largo Plazo	Actual	Futura
OLP1	Para el 2028 la industria del mango generará US\$ 545'500,000.00 en ventas totales, referidos a consumo interno y exportaciones. El 2018 generó US\$ 474'328,800.00.	US\$ 474'328,800.00	US\$ 545'500,000.00
OPL2	Para el 2028 la industria del limón generará US\$ 3'500,000 en ventas totales, referidos a consumo interno y exportaciones. El 2018 generó US\$ 2'410,000	US\$ 2'410,000	US\$ 3'500,000
OLP3	Para el 2028, la cantidad de habitantes en condiciones de pobreza será de 195,000 habitantes. En el 2017, la población pobre ascendió a 282,507 habitantes.	282,507 habitantes	195,000 habitantes
OLP4	Para el 2028, serán 720,00 habitantes que contarán con acceso a agua potable en los hogares. En el 2018 de los 765,601 habitantes de la provincia, el 85% de la población (650,760 habitantes) ya cuenta con dicho servicio.	650,760 habitantes	720,00 habitantes
OLP5	Para el 2028 el sector servicio generará S/. 7'591,931.60 miles de soles. El 2016 generó S/. 6'901,756.00 miles de soles.	S/ 6'901,756.00	S/ 7'591,931.60

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por D'Alessio, 2015, p. 670.



Figura 26. Infografía Futuro de la provincia de Piura.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por D' Alessio, 2015, p. 670.



Tabla 30

Plan Estratégico Integral de la Provincia de Piura

<p>VISIÓN Para el 2028 Piura será una provincia líder comprometida con el desarrollo eco-sostenible que generará valor constante a partir de su potencial económico, social y humano que permita captar capitales privados, promoviendo la mejora integral en la calidad de vida de los ciudadanos</p>	<p>OBJETIVOS DE LARGO PLAZO</p>	<p>PRINCIPIOS CARDINALES: a) Influencia de terceras partes; b) (b) lazos pasados y presentes, (c) contra-balance de intereses y (d) conservación de los enemigos</p>	<p>VALORES: Respeto, Probidad, Eficiencia, Idoneidad, Veracidad, Lealtad y Obediencia, Justicia y Equidad, Lealtad al Estado de Derecho</p>			
<p>INTERESES ORGANIZACIONALES: a) Diversificación económica; b) Liderazgo sostenido en la producción agroindustrial nacional de mango y limón; c) Mejorar la infraestructura; d) Mejorar la sostenibilidad de la calidad de vida; e) Mejorar la calidad de la educación</p>	<p>Para el 2028 la industria del mango generará US\$ 545'500,000.00 en ventas totales, referidos a consumo interno y exportaciones. El 2018 generó US\$ 474'328,800.00</p>	<p>OLP2: Para el 2028 la industria del limón generará US\$ 3'500,000 en ventas totales, referidos a consumo interno y exportaciones. El 2018 generó US\$ 2'410,000.</p>	<p>Para el 2028, serán 720,00 habitantes que contarán con acceso a agua potable en los hogares. En el 2018 de los 765,601 habitantes de la provincia, el 85% de la población (650,760 habitantes) ya cuenta con dicho servicio.</p> <p>Para el 2028 el sector servicio generará S/. 7'591,931.60 miles de soles. El 2016 generó S/. 6'901,756.00 miles de soles</p>			
<p>ESTRATEGIAS</p>	<p>FO1 FO2 FO3 FA1 DA1</p>	<p>OLP1 X X X X</p>	<p>OLP2 X X X X</p>	<p>OLP3 X X X</p>	<p>OLP4 X</p>	<p>OLP5 X X X X</p>
<p>MISIÓN Gobernar con sentido de inclusión social, brindando servicios públicos de calidad, propiciando el desarrollo sostenible y participación activa de la comunidad, velando que se proteja los intereses de la comunidad mediante un sentido de propiedad de los recursos públicos, así como un sentido de urgencia para resolver de manera eficiente los problemas prioritarios de la comunidad.</p>	<p>TABLERO DE CONTROL</p>	<p>OCP1.1. Desde el 2019 participar anualmente en tres ferias para productores de mango donde participen empresas referentes de comercialización de mango del país con el objetivo de impulsar el consumo en US\$ 1'460,000.00 año al 2028</p>	<p>OCP2.1 Desde el 2019, a través de una empresa especializada desarrollar un programa de capacitación agrícola que fomente la competitividad entre los pequeños y medianos productores para aumentar las áreas de cultivo, lo cual generará ventas por exportaciones de US\$ 250,000 al año 2028.</p>	<p>OCP3.1 Gestionar e implementar la campaña de capacitación técnica gratuita en los sectores de manufactura, agroindustria, turismo, pesca, hidrocarburos y minería con el objetivo de impulsar la mano de obra en 2% anual desde el año 2019 al 2021, esto permitirá la inserción laboral a más de 3,000 puestos de trabajo por año.</p> <p>OCP3.2 Desde el 2019 al 2022, implementar la construcción de dos centros de salud con un alcance 40% de la población con el objetivo de garantizar la condición básica de vida en los segmentos socioeconómicos de menores oportunidades y financiada por la industria agrícola.</p>	<p>OCP4.1 En el año 2019 implementar mejoras significativas en gestión integrada de recursos hídricos en todos los niveles de distribución de 46% a 85% de eficiencia que permitirá el acceso de 50,000 nuevos habitantes al año 2023.</p> <p>OCP4.2 Desde el 2019 implementar el programa de protección y gestión sostenible del agua, y capacitar al 90% de la población en la racionalización del recurso. El objetivo es que 25,000 habitantes tengan acceso a agua potable al año 2028.</p>	<p>OCP5.1 Anualmente, desde el año 2019 elaborar con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) una campaña publicitaria orientada a impulsar el turismo y gastronomía con un alcance del 90% a nivel nacional y generando S/. 350,000.00 miles de soles al 2028.</p> <p>OCP5.2 Desde el año 2019 implementar el programa anual de capacitación técnica para guías locales que impulse al turismo como la principal actividad económica de servicio generando S/. 3'500,000.00 miles de soles al 2028.</p>
<p>PERSPECTIVA FINANCIERA PERSPECTIVA DE CLIENTES PERSPECTIVA DE PROCESOS PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE</p>	<p>OCP1.2 Al 2020, establecer convenios con dos empresas agrícolas con el objetivo de brindar capacitación técnica a 987 de empresas agrícolas en best practices para mejorar el rendimiento productivo del mango. La provincia de Piura cuenta con 1,956 empresas industriales.</p>	<p>OCP2.2 Anualmente, a partir del 2019 al 2028, elaborar con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y empresas agrícolas una campaña de comunicación con el objetivo de fomentar la penetración del limón al mercado europeo para alcanzar ventas por exportaciones de US\$ 300,000.00 al año 2028.</p>	<p>OCP2.3 Elaborar anualmente una feria para la promoción de la producción de limón desde el 2019 al 2028. El objetivo es presentar las ventajas del comercio nacional e internacional a los productores locales, lo cual generará ventas por exportaciones de US\$200,000.00 al año 2028.</p>	<p>OCP3.3 Realizar dos campañas anuales de prevención en seguridad alimentaria y la nutrición con un alcance del 90% de la población al 2021.</p>	<p>OCP4.3 Desde el 2019 incrementar la inversión en infraestructura y tecnología apropiada para un uso eficaz del agua en un 3% anual hasta el año 2026.</p>	<p>OCP5.3 Desde el 2020 incrementar la inversión en restauración de los principales atractivos turísticos con crecimiento anual del 7% al 2026.</p>
<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: RECURSOS: PLANES OPERACIONALES</p>	<p>OCP1.3 Anualmente, a partir del 2020 al 2028, elaborar con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y productores una campaña de comunicación a los mercados de Asia (China, Japón y Singapur) y Europa sobre las variedades del mango. El objetivo es fomentar la oferta-demanda exportable de la producción de mango en US\$ 1'200,000.00 año al 2028.</p>	<p>OCP2.4 Del 2020 al 2028 mejorar la oferta exportable mediante la formación de dos empresas especializadas en exportación de limón a Asia y EE.UU., ambas generarán ventas por exportaciones de US\$ 500,000.00 al año 2028.</p>	<p>OCP3.4 Al año 2021 construir dos centros educativos y capacitar al 90% de la plana docente de la provincia, el objetivo es que la población de menores recursos tenga acceso a una educación de nivel y forme a futuros líderes que continúen el desarrollo socioeconómico de Piura. Se financiará del sector agrícola y turismo.</p>	<p>OCP4.4 Al año 2020, reducir en 10% el volumen de aguas residuales y/o contaminadas.</p>	<p>OCP5.4 En coordinación con el MTC incrementar la inversión en transporte público en 2% anual desde el 2020 al 2026 con el objetivo de generar nuevas puestos de trabajo que aportarían S/. 240,000.00 miles de soles al 2028.</p>	
<p>CÓDIGO DE ÉTICA: Neutralidad, Transparencia, Discreción, Ejercicio adecuado del cargo. Uso adecuado de los bienes del Estado. Responsabilidad.</p>	<p>POLÍTICAS</p>	<p>TABLERO DE CONTROL</p>				

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por D'Alessio, 2015, p. 667.

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión). (2018). *ProInversión prevé adjudicar 18 proyectos por más de US\$ 4,500 millones en 2018*. Recuperado de https://www.proinversion.gob.pe/modulos/NOT/NOT_DetallarNoticia.aspx?ARE=0&PFL=1&NOT=4070
- Ampudia, M. (2012). *Piura y su valiosa riqueza minera*. Recuperado de <https://proactivo.com.pe/piura-y-su-valiosa-riqueza-minera/>
- Angulo, W. (2018, 26 de febrero). Kantar Worldpanel: Consumo en Perú crecería 2.5% el 2018 por construcción y el Mundial. *Radio Programas del Perú Noticias (RPP Noticias)*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/kantar-worldpanel-consumo-en-peru-creceria-25-el-2018-por-construccion-y-el-mundial-noticia-1107262>
- Asociación Ecológica Evergreen. (2011, 13 noviembre). Perú, país con potencial ecológico mundial. Recuperado de <http://asociacionecologicaevergreen.blogspot.com/2011/11/peru-pais-con-potencial-ecologico.html>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/>
- Banco Mundial. (2018). *Perú: Datos y Panorama general*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/peru?view=chart>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2013). *Caracterización del Departamento de Piura*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/Piura-Characterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017a). *Piura: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2017/sintesis-piura-12-2017.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú. (2017b). *Reporte de inflación Junio 2017 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 – 2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reportede-inflacion-junio-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018a). *Sector Pesca – Piura*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional/piura/piura.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018b). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018 - 2019*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reportede-inflacion-marzo-2018-presentacion.pdf>
- Cámara de Comercio y Producción de Piura (2018). *Misión, Visión y Objetivos*. Recuperado de <http://www.camcopiura.org.pe/template/presentacion.html#presentacion>
- Cementos Pacasmayo. (2018). *Planta Piura*. Recuperado de <http://www.cementospacasmayo.com.pe/nosotros/plantas-de-produccion/plantas-de-cemento/planta-de-cemento-en-piura/>
- Centro de Liderança Pública. (2018). *Ranking de Competitividade dos Estados*. Recuperado de <http://www.rankingdecompetitividade.org.br/ranking/2018/geral>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/sinaplan/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>
- CENTRUM Católica. (2016). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el->

peru-2016/

Comisión Multisectorial. (2012). *Informe de la Comisión Multisectorial*. Recuperado de

http://www.servindi.org/pdf/Inf_ComisionMultisectorial10Oct2012.pdf

Contreras, C. & Zuloaga, M. (2014). *Historia mínima de Perú*. México, México: El Colegio de México AC.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2015). *CONCYTEC y Región Piura firman convenio para promover actividades de ciencia, tecnología e innovación*.

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

Consejo Nacional de la Competitividad y Formalización. (2014). *Agenda de Competitividad 2014-2018*. Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de:

<https://www.cnc.gob.pe/agenda-competitividad/2014-2018/texto-agenda>

Consejo Nacional de la Competitividad y Formalización. (2018). *Índice de Competitividad Regional*. Recuperado de: <https://www.cnc.gob.pe/competitividad-regional/icr/plataforma-virtual>

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra ed.). Lima, Perú: Pearson Educación.

De la Vega, M. (2018, 26 de febrero). Consumo en Perú tendría en 2018 el mayor repunte de los últimos cinco años. *Agencia Peruana de Noticias (Andina)*. Recuperado de:

<http://andina.pe/agencia/noticia-consumo-peru-tendria-2018-mayor-repunte-los-ultimos-cinco-anos-700388.aspx>

Defensoría del Pueblo (2018). *Reporte Mensual de Conflictos Sociales No. 169 – Marzo 2018*. Recuperado de

<https://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2018/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-169---Marzo-2018.pdf>

Demanda interna impulsó el crecimiento del PBI en 2.2% en el cuarto trimestre de 2017.

(2017, 19 febrero). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/demanda-interna-impulso-crecimiento-del-pbi-2-2-cuarto-trimestre-2017-227654>

Don Oscar Miranda Martino y su compromiso con Piura. (2014, 11 de septiembre). *El*

Regional. Recuperado de

<http://www.elregionalpiura.com.pe/~elreg896/index.php/especiales/164-informes/4196-don-oscar-miranda-martino-y-su-compromiso-con-piura>

Economía peruana: ¿Qué nos espera en el 2018?. (2018, 1 de enero). *El Comercio*.

Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-espera-2018-noticia-485553>

El Comercio. (05 julio 2017). *Minagri: Exportaciones del limón crecieron 3.218% entre*

2002 y 2016. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/minagri-exportaciones-limon-crecieron-3-218-2002-2016-439797>

El Regional Piura. (29 diciembre 2017). *Gobierno Regional de Piura aprueba presupuesto para el 2017*. Recuperado de

<http://www.elregionalpiura.com.pe/index.php/regionales/150-piura/18084-gobierno-regional-de-piura-aprueba-presupuesto-para-el-2017>

El Perú sigue desaprobado en la lucha contra la corrupción. (2018, 22 febrero). *La*

República. Recuperado de: <https://larepublica.pe/politica/1201192-el-peru-sigue-desaprobado-en-la-lucha-contra-la-corrupcion>

Foro Económico Mundial. (2017). *Informe Global de Competitividad 2017-2018*.

Recuperado de: <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

Gerencia Regional de Desarrollo Económico. (2011). *Plan Estratégico Regional de Turismo*

2011-2021 y Plan Operativo Regional 2011-2014. Recuperado de

<https://es.scribd.com/document/80122005/Plan-Estrategico-Regional-de-Turismo-de->

Piura-Peru-2011-2021

Gobierno Regional de Piura (2013). *Programa Regional de Población - Piura 2013 – 2016*.

Recuperado de

https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONALES/Piura/PROG_PIURA.pdf

Gobierno Regional de Piura (2016). *Análisis Prospectivo Regional 2016 – 2030*. Recuperado el 21 de abril del 2018 de la página web:

<http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/prospectivapiura2015-2030.pdf>

Gobierno Regional de Piura. (2018). *Portal oficial del Gobierno regional de Piura*.

Recuperado de http://www.regionpiura.gob.pe/index_gerencias.php?ger=9

Huamán, P. (2012). *Situación del Patrimonio Cultural en la Región Piura*. Recuperado de

https://issuu.com/cultura.patrimonio.cultural/docs/centro_norperuano

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). *Perú: estimaciones y proyecciones de población total por sexo de las principales ciudades, 2012-2015*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1020/cuadros/c0206.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Perú: estimaciones y proyecciones de población total por sexo de las principales ciudades, 2012-2015*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1020/cuadros/c0206.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). *Finanzas Municipales*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1417/07.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). *Seguridad Ciudadana*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1417/11

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016c). Perú: *Estadísticas Municipales 2016*.

Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1417/03.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Economía: Principales Indicadores Macroeconómicos*. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018a). *Estadísticas, Población y Vivienda, a nivel nacional*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018b). *Valor Agregado Bruto por años, según actividades económicas, valores a precios constantes de 2007 (Miles de soles)*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018c). *Población Económicamente Activa por departamento*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018d). *Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017 Piura*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1553/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018e). *Perú: Indicadores de Empleo e Ingreso por departamento 2007-2017*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1537/index.html

Instituto Peruano de Economía. (2017a). *Índice de Competitividad Regional INCORE 2017*.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/indice-de-competitividad-regional-incore-2017-excel/>

Instituto Peruano de Economía. (2017b). *Índice de Competitividad Regional de Piura 2017*.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/incore-2017-piura/>

Jaramillo, F. (Junio, 2017). *Medellín tiene potencial para atraer más capitales*. Recuperado de

<http://www.elcolombiano.com/negocios/medellin-tiene-potencial-para-atraer-mas-capitales-YJ6685177>

Las provincias del Perú con mayor tasa de homicidios (MAPA) (2016, 20 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/provincias-peru-mayor-tasa-homicidios-mapa-238456>

Ley 27444. Ley del Procedimiento Administrativo General. Congreso de la República del Perú (2003)

Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2004)

Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003)

Más de 820 proyectos de reconstrucción se pondrán en marcha en Piura este año. (2018a).

Gestión.. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/820-proyectos-reconstruccion-pondran-marcha-piura-ano-225477>

Michael Porter: "El Perú tiene que ser más competitivo y permitir crecer más al sector privado". (26 octubre, 2011). *El Comercio*. Recuperado de

<http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/michael-porter-peru-tiene-que-mas-competitivo-permitir-crecer-mas-al-sector-privado-noticia-1324133>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). *Boletín: Informe del Limón*. Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=11432:boletin->

informe-de-limon

Ministerio de Agricultura y Riego. (2018). *Boletín: Comercio Exterior Agrario Enero –*

Diciembre 2018. Recuperado de

http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/nota-comercio-exterior-diciembre2018_210219.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Informe de actualización de proyecciones*

macroeconómicas 2018-2021. Recopilado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf

Ministerio de Educación. (2016). *Piura: ¿cómo vamos en educación?*. Recuperado de

<http://escale.minedu.gob.pe/documents/10156/4228634/Perfil+Piura.pdf>

Ministerio de la Producción. (2016). *Piura - Sumario Regional*. Recuperado de

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

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2016) *Demanda de ocupaciones en la*

Región Piura al 2017. Recuperado de

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

Municipalidad Provincial de Piura. (2017a). *Ubicación y Límites*. Recuperado de

<http://www.munipiura.gob.pe/ubicacion-y-limites>

Municipalidad Provincial de Piura. (2017b). *Distritos de Piura*. Recuperado de

<http://www.munipiura.gob.pe/distritos-de-piura>

Municipalidad Provincial de Piura. (2017c). *Plan de Desarrollo Urbano de los Distritos de*

Piura, Veintiséis de Octubre, Castilla y Catacaos al 2032. Recuperado de

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

Municipalidad Provincial de Piura. (2017d). *Plan Estratégico Institucional Municipalidad Provincial de Piura 2009-2014*. Recuperado de

<http://www2.munipiura.gob.pe/institucional/transparencia/pei-preliminar.pdf>

Municipalidad Provincial de Piura. (2017e). *Plan Estratégico Institucional Municipalidad Provincial de Piura 2018-2020*. Recuperado de

<http://www2.munipiura.gob.pe/transparencia/decretos/da027-2017.pdf>

Municipalidad Provincial de Piura. (2017f). *Misión y Visión*. Recuperado de

<http://www.munipiura.gob.pe/municipalidad/mision-y-vision>

Municipalidad Provincial de Piura. (2017g). *Código de ética Municipalidad de Piura*.

Recuperado de <http://www2.munipiura.gob.pe/transparencia/directivas/009-2010.pdf>

Municipalidad Provincial de Piura. (2017h). *Estructura Orgánica y Administrativa*.

Recuperado de Recuperado de <http://www.munipiura.gob.pe/municipalidad/estructura-organica>

Municipalidad Provincial de Piura. (2017i). *Comités Especiales*. Recuperado de

<http://www.munipiura.gob.pe/comites-especiales/comite-especial-de-promocion-de-la-inversion-privada>

Municipalidad Provincial de Piura. (2017j). *Plan Estratégico Institucional 2009 – 2014*.

Recuperado de <http://www2.munipiura.gob.pe/institucional/transparencia/pei-preliminar.pdf>

Municipalidad Provincial de Piura. (2017k). *Estado de Situación Financiera al 30 de junio de 2018*. Recuperado de “Estados Financieros. Balance General- Formato EF1”

(<http://www.munipiura.gob.pe/component/content/article/78-portada/194-estados-financieros>

<http://www.munipiura.gob.pe/component/content/article/78-portada/194-estados-financieros>

Municipalidad Provincial de Piura (2014l). *Plan Operativo Informático 2014*. Recuperado de <http://www2.munipiura.gob.pe/institucional/transparencia/POI-INF2014.pdf>

Municipalidad Provincial de Piura. (2017m). *Historia de Piura*. Recuperado de <http://www.munipiura.gob.pe/historia-de-piura>

Municipalidad Provincial de Piura. (2017o). *Plan Operativo Informático*. Recuperado de <http://www.munipiura.gob.pe/transparencia/plan-operativo-informatico>

Municipalidad Provincial de Piura (2018). *Plan Provincial de Seguridad Ciudadana 2018*.
Recuperado de http://www2.munipiura.gob.pe/institucional/transparencia/COPROSEC2018/PLAN_PROVINCIAL2018.pdf

Notiviajeros (2019). *5 atractivos turísticos que no puedes perderte en Piura*. Recuperado de <https://www.notiviajeros.com/2019/01/24/5-atractivos-turisticos-que-no-puedes-perderte-en-piura/>

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2017). *Annual Report 2016*.
Recuperado de https://www.unodc.org/documents/AnnualReport2016/2016_UNODC_Annual_Report.pdf

Ophèlimos. (2011). *El Diagnóstico de Michael Porter para el Perú*. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/ophelimos/2009/12/17/el-diagnostico-de-michael-porter-para-el-peru/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2018). *Peru: Government at a Glance Latin America and the Caribbean 2017*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/gov/lac-peru.pdf>

Perú cae a puesto 71 en ranking de países más innovadores. (2018b). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-cae-puesto-71-ranking-paises-innovadores-238052>

Piura: Mincetur impulsará internacionalización de empresas piuranas. (2017, 12 noviembre).

Noticias Piura 3.0. Recuperado de <https://noticiapiura30.com/2017/11/mincetur-impulsara-internacionalizacion-empresas-piuranas/>

Portal del Estado Peruano (2018). *Organización del Estado*. Recuperado de:

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

Population City (2015). *Piura – Población*. Recuperado de

<http://poblacion.population.city/peru/piura/>

Prieto, J. (2015, 15 de julio). Modernización y ampliación del aeropuerto de Piura genera un

crítico problema social para 500 familias. *La Republica*. Recuperado de

<https://larepublica.pe/sociedad/203449-modernizacion-y-ampliacion-del-aeropuerto-de-piura-genera-un-critico-problema-social-para-500-familias>

Prieto, J. (2017, 21 de diciembre). Inversión en Piura se redujo en 50% ante falta de

reconstrucción. *La Republica*. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/1160452-inversion-en-piura-se-redujo-en-50-ante-falta-de-reconstruccion>.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2012). *Plan Nacional de Descentralización 2012-*

2016. Recuperado de: http://www2.pcm.gob.pe/Popup_PCM/plandescentralizacion.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros. (2016). *¿Cuál es la metodología para la determinación*

de los costos de los procedimientos administrativos incluidos en el TUPA? Recuperado

de https://municipioaldia.com/consultas-frecuentes/consulta_frecuente_9009918/

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *Documento del Programa para*

Perú (2017 - 2021). Recuperado de

http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/democratic_governance/documento-programa-pais-2017-20210.html

Proyectos Peruanos. (2016). *Mangos*. Recuperado de <http://proyectosperuanos.com/mangos/>

- Radio Francia Internacional (2017). *El Acuerdo Transpacífico (TPP) revive sin Estados Unidos*. Recuperado de: <http://es.rfi.fr/asia-pacifico/20171111-el-acuerdo-transpacifico-tpp-revive-sin-estados-unidos>
- Rosales, M. (2016). *Gestión de infraestructura vial en la red departamental de la región Piura 2012*. (Tesis de Máster en Ingeniería Civil con Mención en Ingeniería Vial). Universidad de Piura. Piura, Perú.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (11 de septiembre de 2017). *Planeación Agrícola Nacional 2017-2030*. Recuperado de <https://www.gob.mx/sagarpa/documentos/planeacion-agricola-nacional-2017-2030>
- Segura, J. (2017, 11 de enero). ¿Cuáles fueron las ciudades del Perú más visitadas por los turistas latinoamericanos en el 2016?. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/ciudades-peru-visitadas-turistas-latinoamericanos-2016-126339?foto=5>
- Sociedad de Comercio Exterior. (2017). *PERU: Producción de mango se recupera tras dos años de caída*. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-comexperu-produccion-mango-se-recupera-tras-dos-anos-caida-652645.aspx>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2016). *Universidades*. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/lista-universidades/>
- Velarde, H. (2013, 3 de mayo). *Historia y Patrimonio. El Patrimonio Cultural de Piura*. Recuperado de <http://historiaypatrimonio.blogspot.com/2013/05/el-patrimonio-cultural-de-piura.html>
- Zavala, K. (2017, 26 de mayo). *Pese a los daños causados por El Niño costero, el agro piurano sigue siendo único en el mundo*. Recuperado de <http://udep.edu.pe/hoy/2017/pese-a-los-danos-causados-por-el-nino-costero-el-agro-piurano-sigue-siendo-unico-en-el-mundo/>



Apéndice A: Evaluación de la Visión y Misión actuales de la Municipalidad Provincial de Piura

La visión actual de la Municipalidad Provincial de Piura es la siguiente:

La Municipalidad Provincial de Piura al 2014, aplica una gestión moderna, eficiente y participativa, con creciente igualdad de oportunidades, sistema distrital democrático, institucionalidad participativa, ámbitos urbano y rural articulados, con hombres y mujeres emprendedoras y ciudades abiertas, seguras, sostenibles, ordenadas, modernas y lindas. (Municipalidad Provincial de Piura, 2018a)

De la visión que tiene la Municipalidad de Piura, no se puede inferir cómo será la organización municipal en el futuro, en razón que no contempla los componentes fundamentales, tal como lo plantea Collins & Porras (1994) y que D'Alessio (2015) citó: “Una visión bien definida se compone de dos partes: una ideología central y una visión de futuro”, asimismo es importante destacar que la visión debe ser:

- a. Simple, clara y comprensible.
- b. Ambiciosa, convincente y realista.
- c. Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
- d. Proyecta un alcance geográfico.
- e. Conocida por todos
- f. Expresada de tal manera que le permita crear un sentido de urgencia.
- g. Una idea clara desarrollada sobre adónde desea ir la organización.

La misión de la Municipalidad Provincial de Piura es la siguiente:

Gobernar, conducir y liderar el desarrollo de la provincia, gestionando y promoviendo el desarrollo sostenible, integral y el bienestar humano, mediante acciones de concertación institucional y de participación de la sociedad civil organizada”

(Municipalidad Provincial de Piura, 2018a)

D'Alessio (2015), citó a Peter Druker quien afirmó que: “el que a la misión empresarial rara vez se le dé la adecuada atención, tal vez sea la única y principal causa del fracaso empresarial”. Es en este sentido, que se realiza una evaluación objetiva de la misión redactada, para lo cual el análisis se basará en los nueve criterios para evaluar una misión:

1. Clientes - Consumidores: No se menciona quiénes son los clientes para el caso de la municipalidad de Piura, serán la ciudadanía, las instituciones civiles públicas y privadas.
2. Productos Bienes - Servicios: El enfoque de planteado por la municipalidad está en el bienestar del ciudadano. Pero genera vacíos, ya que os responde ¿cuál es su principal producto?
3. Mercados: No se define cuáles son sus mercados objetivos y tampoco se precisa la zona geográfica donde compite.
4. Tecnologías: No se precisa el nivel tecnológico o qué tan actualizada está la organización.
5. Objetivos de la organización: Lo define claramente
6. Filosofía de la Organización: Este punto destaca que la creencia planteada es el desarrollo sostenible e integral, comportándose a su vez en una prioridad para la Municipalidad.

7. Autoconcepto de la organización: No lo expresa explícitamente, siendo que este aspecto debería priorizarse y explotarse. No refleja su potencial como provincia, ni revela la ventaja competitiva como organización.
8. Preocupación por la imagen pública: Mediante la participación ciudadana se puede inferir la preocupación de la Municipalidad sobre los problemas sociales. Este punto estaría alineado al punto 6, que hace mención al desarrollo sostenible.
9. Preocupación por los empleados: En este punto se considera que para la Municipalidad plantea el bienestar.



Apéndice B: Encuesta sobre la situación actual de la Provincia de Piura

ENCUESTA SOBRE SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA													
													
<p>EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO RECOGER LA PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA.</p>													
<p>ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO, NO EXISTEN RESPUESTAS INCORRECTAS. AGRADECEMOS SU HONESTIDAD.</p>													
<p>Edad:</p> <p>Sexo:</p> <p>Sector económico en el que se desempeña:</p> <p>¿Cuál es su opinión acerca del desarrollo económico de la provincia de Piura?</p> <p>En su opinión, ¿cuáles son las actividades económicas que generan mayor beneficio a los ciudadanos?</p> <p>¿Qué variables impactan negativamente en el desarrollo de la provincia de Piura?</p> <p>De las siguientes estrategias, ¿Cuál considera usted que sería la más exitosa para los próximos 10 años? Enumere del 1 al 5. Considerando 1 como la más exitosa y 5 como la menos exitosa.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Estrategias</th> <th>Posición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias en el manejo de nuevas Tecnologías de Información (nuevos sistemas operativos, aplicaciones de innovación tecnológica)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Promover alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fomentar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para exploración y explotación de recursos naturales</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Promover campañas de perfeccionamiento técnico profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con la empresa privada, para aumentar habilidades laborales de la PEA.</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>En base a los resultados de la pregunta anterior, indique el motivo por el que asignó el puntaje de 1 a la estrategia seleccionada</p>		Estrategias	Posición	Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias en el manejo de nuevas Tecnologías de Información (nuevos sistemas operativos, aplicaciones de innovación tecnológica)		Promover alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector		Fomentar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para exploración y explotación de recursos naturales		Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia		Promover campañas de perfeccionamiento técnico profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con la empresa privada, para aumentar habilidades laborales de la PEA.	
Estrategias	Posición												
Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias en el manejo de nuevas Tecnologías de Información (nuevos sistemas operativos, aplicaciones de innovación tecnológica)													
Promover alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector													
Fomentar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para exploración y explotación de recursos naturales													
Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia													
Promover campañas de perfeccionamiento técnico profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con la empresa privada, para aumentar habilidades laborales de la PEA.													



ENCUESTA SOBRE SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO RECOGER LA PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO, NO EXISTEN RESPUESTAS INCORRECTAS. AGRADECEMOS SU HONESTIDAD.

Edad: 58

Sexo: F

Sector económico en el que se desempeña: Público (Essalud)

¿Cuál es su opinión acerca del desarrollo económico de la provincia de Piura?

Piura es un departamento considerado como polo de desarrollo en el norte, lamentablemente por el Niño Costero sufre consecuencias críticas en todos los aspectos.

En su opinión, ¿cuáles son las actividades económicas que generan mayor beneficio a los ciudadanos?

El comercio, la industria, la agricultura, la minería.

¿Qué variables impactan negativamente en el desarrollo de la provincia de Piura?

La ineptitud de sus autoridades, la corrupción en todos lados sobre todo en las instituciones públicas, la falta de identidad lugareña, la falta de valores, el conformismo de la población.

De las siguientes estrategias, ¿Cuál considera usted que sería la más exitosa para los próximos 10 años? Enumere del 1 al 5. Considerando 1 como la más exitosa y 5 como la menos exitosa.

Estrategias	Posición
Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias en el manejo de nuevas Tecnologías de Información (nuevos sistemas operativos, aplicaciones de innovación tecnológica)	2
Promover alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector	3
Fomentar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para exploración y explotación de recursos naturales	4
Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia	5
Promover campañas de perfeccionamiento técnico profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con la empresa privada, para aumentar habilidades laborales de la PEA.	1

En base a los resultados de la pregunta anterior, indique el motivo por el que asignó el puntaje de 1 a la estrategia seleccionada

Porque solo contando con personal calificado y con valores saldremos adelante.



ENCUESTA SOBRE SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO RECOGER LA PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO, NO EXISTEN RESPUESTAS INCORRECTAS. AGRADECEMOS SU HONESTIDAD.

Edad: 61

Sexo: M

Sector económico en el que se desempeña: Proyectos y Construcciones

¿Cuál es su opinión acerca del desarrollo económico de la provincia de Piura?

Que está rezagado, porque no existen industrias para transformar los grandes recursos con que se cuentan y además la infraestructura de servicios es deficiente.

En su opinión, ¿cuáles son las actividades económicas que generan mayor beneficio a los ciudadanos?

La agricultura ocupa el primer lugar, luego siguen pesca, minera y en la actividad turística son varios los componentes que no han sido debidamente potencializados.

¿Qué variables impactan negativamente en el desarrollo de la provincia de Piura?

La falta de una adecuada educación, al no haber creado una auténtica identidad regional, y el centralismo de la capital de la región.

De las siguientes estrategias, ¿Cuál considera usted que sería la más exitosa para los próximos 10 años? Enumere del 1 al 5. Considerando 1 como la más exitosa y 5 como la menos exitosa.

Estrategias	Posición
Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias en el manejo de nuevas Tecnologías de Información (nuevos sistemas operativos, aplicaciones de innovación tecnológica)	3
Promover alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector	4
Fomentar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para exploración y explotación de recursos naturales	5
Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia	2
Promover campañas de perfeccionamiento técnico profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con la empresa privada, para aumentar habilidades laborales de la PEA.	1

En base a los resultados de la pregunta anterior, indique el motivo por el que asignó el puntaje de 1 a la estrategia seleccionada

La base de todas es la educación y si esta se basa en el reconocimiento de nuestras capacidades el resto se desarrolla sin mucho esfuerzo.



ENCUESTA SOBRE SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO RECOGER LA PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO, NO EXISTEN RESPUESTAS INCORRECTAS. AGRADECEMOS SU HONESTIDAD.

Edad: 58

Sexo: F

Sector económico en el que se desempeña: Privado

¿Cuál es su opinión acerca del desarrollo económico de la provincia de Piura?

Que realmente es una provincia muy rica en diferentes sectores, pero que lamentablemente no se aprovecha, no solo por la ineptitud de autoridades, sino también por la desidia, conformismo de pobladores en general.

En su opinión, ¿cuáles son las actividades económicas que generan mayor beneficio a los ciudadanos?

Pesca, agroindustria e inmobiliaria.

¿Qué variables impactan negativamente en el desarrollo de la provincia de Piura?

Falta de identidad ciudadana, todos criticamos y al ver que no se avanza solo quedo el conformismo, porque ni intentando con autoridades de gobierno central se mueve la aguja. Todo está argollado, pactado por lo bajo para las obras de rehabilitación, la reconstrucción de zonas afectadas, descolmatación para minimizar el impacto del Niño, mejora de las pistas, pero al final todo es un “engaña muchachos”.

De las siguientes estrategias, ¿Cuál considera usted que sería la más exitosa para los próximos 10 años? Enumere del 1 al 5. Considerando 1 como la más exitosa y 5 como la menos exitosa.

Estrategias	Posición
Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias en el manejo de nuevas Tecnologías de Información (nuevos sistemas operativos, aplicaciones de innovación tecnológica)	4
Promover alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector	3
Fomentar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para exploración y explotación de recursos naturales	2
Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia	5
Promover campañas de perfeccionamiento técnico profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con la empresa privada, para aumentar habilidades laborales de la PEA.	1

En base a los resultados de la pregunta anterior, indique el motivo por el que asignó el puntaje de 1 a la estrategia seleccionada

La educación es la base de todo y solo así, podremos renovar conciencias y voluntades.



ENCUESTA SOBRE SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO RECOGER LA PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO, NO EXISTEN RESPUESTAS INCORRECTAS. AGRADECEMOS SU HONESTIDAD.

Edad: 34

Sexo: F

Sector económico en el que se desempeña: Agricultura

¿Cuál es su opinión acerca del desarrollo económico de la provincia de Piura?

Creció en las exportaciones de productos como el limón y el mango. Me siento orgulloso de eso, de ser piurano, pero creo que las autoridades políticas no están haciendo lo suficiente, siempre se escucha casos de corrupción.

En su opinión, ¿cuáles son las actividades económicas que generan mayor beneficio a los ciudadanos?

La agricultura y el petróleo

¿Qué variables impactan negativamente en el desarrollo de la provincia de Piura?

Falta de apoyo del gobierno a los agricultores y los problemas climatológicos

De las siguientes estrategias, ¿Cuál considera usted que sería la más exitosa para los próximos 10 años? Enumere del 1 al 5. Considerando 1 como la más exitosa y 5 como la menos exitosa.

Estrategias	Posición
Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias en el manejo de nuevas Tecnologías de Información (nuevos sistemas operativos, aplicaciones de innovación tecnológica)	3
Promover alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector	4
Fomentar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para exploración y explotación de recursos naturales	2
Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia	1
Promover campañas de perfeccionamiento técnico profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con la empresa privada, para aumentar habilidades laborales de la PEA.	5

En base a los resultados de la pregunta anterior, indique el motivo por el que asignó el puntaje de 1 a la estrategia seleccionada

Prioridades de la ciudad



ENCUESTA SOBRE SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO RECOGER LA PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO, NO EXISTEN RESPUESTAS INCORRECTAS. AGRADECEMOS SU HONESTIDAD.

Edad: 20

Sexo: F

Sector económico en el que se desempeña: Estudiante

¿Cuál es su opinión acerca del desarrollo económico de la provincia de Piura?

Ha mejorado pero se necesita mayor atención a la formación de empresas pequeñas y medianas locales

En su opinión, ¿cuáles son las actividades económicas que generan mayor beneficio a los ciudadanos?

Pesca, agricultura y petróleo. Comercio de productos bandera local como el mango, el limón y otros.

¿Qué variables impactan negativamente en el desarrollo de la provincia de Piura?

Los desastres naturales como el fenómeno del niño costero y socialmente no todos contribuyen al desarrollo

De las siguientes estrategias, ¿Cuál considera usted que sería la más exitosa para los próximos 10 años? Enumere del 1 al 5. Considerando 1 como la más exitosa y 5 como la menos exitosa.

Estrategias	Posición
Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias en el manejo de nuevas Tecnologías de Información (nuevos sistemas operativos, aplicaciones de innovación tecnológica)	2
Promover alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector	5
Fomentar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para exploración y explotación de recursos naturales	4
Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia	3
Promover campañas de perfeccionamiento técnico profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con la empresa privada, para aumentar habilidades laborales de la PEA.	1

En base a los resultados de la pregunta anterior, indique el motivo por el que asignó el puntaje de 1 a la estrategia seleccionada

La capacitación constante es importante para darle mayor empuje y eficiencia a las actuales empresas agroindustriales. La educación es la plataforma sobre la cual podemos construir oportunidades de trabajo futuro para las nuevas generaciones.



ENCUESTA SOBRE SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO RECOGER LA PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO, NO EXISTEN RESPUESTAS INCORRECTAS. AGRADECEMOS SU HONESTIDAD.

Edad: 32

Sexo: M

Sector económico en el que se desempeña: Ingeniería Química

¿Cuál es su opinión acerca del desarrollo económico de la provincia de Piura?

Aparentemente estaba creciendo pero después de todo lo que ha pasado con el fenómeno del niño y cómo ha quedado la ciudad, la gente, las chacras, uno se da cuenta que falta mucho por hacer y que todos los saben, las autoridades lo saben y no se ven cambios.

En su opinión, ¿cuáles son las actividades económicas que generan mayor beneficio a los ciudadanos?

Agricultura y minería son las más importantes

¿Qué variables impactan negativamente en el desarrollo de la provincia de Piura?

Los desastres naturales principalmente, el contrabando, hay mucha informalidad y corrupción en toda la parte pública.

De las siguientes estrategias, ¿Cuál considera usted que sería la más exitosa para los próximos 10 años? Enumere del 1 al 5. Considerando 1 como la más exitosa y 5 como la menos exitosa.

Estrategias	Posición
Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias en el manejo de nuevas Tecnologías de Información (nuevos sistemas operativos, aplicaciones de innovación tecnológica)	4
Promover alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector	3
Fomentar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para exploración y explotación de recursos naturales	2
Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia	5
Promover campañas de perfeccionamiento técnico profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con la empresa privada, para aumentar habilidades laborales de la PEA.	1

En base a los resultados de la pregunta anterior, indique el motivo por el que asignó el puntaje de 1 a la estrategia seleccionada

A mi criterio considero que hay que invertir en los profesionales jóvenes, las empresas deben invertir más en capacitarlos así habrá mejor producción y productividad para los propios empresarios y también beneficios para los ciudadanos.



ENCUESTA SOBRE SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO RECOGER LA PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO, NO EXISTEN RESPUESTAS INCORRECTAS. AGRADECEMOS SU HONESTIDAD.

Edad: 28

Sexo: M

Sector económico en el que se desempeña: Estudiante de Ciencias de la Salud

¿Cuál es su opinión acerca del desarrollo económico de la provincia de Piura?

En los últimos años se ha visto un avance que no refleja el verdadero potencial y capacidad de Piura porque siempre hay corrupción e intereses personales/políticos que traen abajo los proyectos

En su opinión, ¿cuáles son las actividades económicas que generan mayor beneficio a los ciudadanos?

Agricultura y turismo

¿Qué variables impactan negativamente en el desarrollo de la provincia de Piura?

La ignorancia de la gente, la mediocridad y la falta de aspiraciones

De las siguientes estrategias, ¿Cuál considera usted que sería la más exitosa para los próximos 10 años? Enumere del 1 al 5. Considerando 1 como la más exitosa y 5 como la menos exitosa.

Estrategias	Posición
Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias en el manejo de nuevas Tecnologías de Información (nuevos sistemas operativos, aplicaciones de innovación tecnológica)	5
Promover alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector	2
Fomentar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para exploración y explotación de recursos naturales	3
Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia	4
Promover campañas de perfeccionamiento técnico profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con la empresa privada, para aumentar habilidades laborales de la PEA.	1

En base a los resultados de la pregunta anterior, indique el motivo por el que asignó el puntaje de 1 a la estrategia seleccionada

Creo que falta empujar el desarrollo con tecnología extranjera que ha dado frutos en otros países y para eso hay que capacitar a los profesionales para que logren los estándares de referencia mundial



ENCUESTA SOBRE SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO RECOGER LA PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO, NO EXISTEN RESPUESTAS INCORRECTAS. AGRADECEMOS SU HONESTIDAD.

Edad: 38

Sexo: F

Sector económico en el que se desempeña: Profesora

¿Cuál es su opinión acerca del desarrollo económico de la provincia de Piura?

Me siento orgullosa de mi tierra porque ha mejorado mucho, ahora exportamos muchas frutas de Piura a todas partes del mundo

En su opinión, ¿cuáles son las actividades económicas que generan mayor beneficio a los ciudadanos?

Ganadería y agricultura

¿Qué variables impactan negativamente en el desarrollo de la provincia de Piura?

Falta de compromiso de los propios ciudadanos con el desarrollo de la ciudad generada en buena parte por las propias autoridades que dan mal ejemplo. Falta un ente control de las inversiones y de todo el dinero que entra a Piura por las exportaciones del canon minero y otros proyectos agroindustriales.

De las siguientes estrategias, ¿Cuál considera usted que sería la más exitosa para los próximos 10 años? Enumere del 1 al 5. Considerando 1 como la más exitosa y 5 como la menos exitosa.

Estrategias	Posición
Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias en el manejo de nuevas Tecnologías de Información (nuevos sistemas operativos, aplicaciones de innovación tecnológica)	1
Promover alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector	4
Fomentar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para exploración y explotación de recursos naturales	3
Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia	5
Promover campañas de perfeccionamiento técnico profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con la empresa privada, para aumentar habilidades laborales de la PEA.	2

En base a los resultados de la pregunta anterior, indique el motivo por el que asignó el puntaje de 1 a la estrategia seleccionada

Estoy convencida que falta perfeccionar las habilidades técnicas de los trabajadores de las agroindustrias y también a los propios empresarios para tener más visión de futuro.

ENCUESTA SOBRE SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA	
	
<p>EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO RECOGER LA PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA.</p>	
<p>ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO, NO EXISTEN RESPUESTAS INCORRECTAS. AGRADECEMOS SU HONESTIDAD.</p>	
<p>Edad: 42</p> <p>Sexo: F</p> <p>Sector económico en el que se desempeña: Privado</p>	
<p>¿Cuál es su opinión acerca del desarrollo económico de la provincia de Piura? Creo que ha mejorado en los último 10 años pero al mismo tiempo se ha estancado, incluso retrocede cada vez que es golpeado por los fenómenos naturales, allí está en gran parte la gestión para no paralizar los avances económicos de Piura.</p>	
<p>En su opinión, ¿cuáles son las actividades económicas que generan mayor beneficio a los ciudadanos? Agroindustria y minería. Las agroexportaciones nos han traído muchos beneficios</p>	
<p>¿Qué variables impactan negativamente en el desarrollo de la provincia de Piura? La falta de ética y habilidades gerenciales de los funcionarios públicos es el punto de dolor máximo que no permite el desarrollo económico de acuerdo a todo el potencial que Piura ya posee.</p>	
<p>De las siguientes estrategias, ¿Cuál considera usted que sería la más exitosa para los próximos 10 años? Enumere del 1 al 5. Considerando 1 como la más exitosa y 5 como la menos exitosa.</p>	
Estrategias	Posición
Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias en el manejo de nuevas Tecnologías de Información (nuevos sistemas operativos, aplicaciones de innovación tecnológica)	1
Promover alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector	2
Fomentar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para exploración y explotación de recursos naturales	4
Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia	5
Promover campañas de perfeccionamiento técnico profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con la empresa privada, para aumentar habilidades laborales de la PEA.	3
<p>En base a los resultados de la pregunta anterior, indique el motivo por el que asignó el puntaje de 1 a la estrategia seleccionada Pienso que el gobierno regional y provincial deben funcionar como una empresa privada con indicadores de gestión, controles de costos y gastos y donde la gente que hace mal las cosas no la vuelvan a contratar.</p>	



ENCUESTA SOBRE SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO RECOGER LA PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO, NO EXISTEN RESPUESTAS INCORRECTAS. AGRADECEMOS SU HONESTIDAD.

Edad: 39

Sexo: M

Sector económico en el que se desempeña: Salud

¿Cuál es su opinión acerca del desarrollo económico de la provincia de Piura?

Se ha evidenciado un crecimiento por el sector minero y agroindustrial

En su opinión, ¿cuáles son las actividades económicas que generan mayor beneficio a los ciudadanos?

La minería sobre todo por el ingreso de divisas y con esto se pueden hacer obras

¿Qué variables impactan negativamente en el desarrollo de la provincia de Piura?

Prácticas carentes de valores en las autoridades que se han vuelto como una costumbre y que socialmente generan disconformidad en la población y atentan contra el desarrollo en general.

De las siguientes estrategias, ¿Cuál considera usted que sería la más exitosa para los próximos 10 años? Enumere del 1 al 5. Considerando 1 como la más exitosa y 5 como la menos exitosa.

Estrategias	Posición
Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias en el manejo de nuevas Tecnologías de Información (nuevos sistemas operativos, aplicaciones de innovación tecnológica)	2
Promover alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector	4
Fomentar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para exploración y explotación de recursos naturales	3
Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia	5
Promover campañas de perfeccionamiento técnico profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con la empresa privada, para aumentar habilidades laborales de la PEA.	1

En base a los resultados de la pregunta anterior, indique el motivo por el que asignó el puntaje de 1 a la estrategia seleccionada

Se necesita apostar por la mejora continua y la capacitación constante, abrirse a nuevos aprendizajes al ritmo de las nuevas tendencias tecnológicas es realmente importante.



ENCUESTA SOBRE SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO RECOGER LA PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO, NO EXISTEN RESPUESTAS INCORRECTAS. AGRADECEMOS SU HONESTIDAD.

Edad: 54

Sexo: M

Sector económico en el que se desempeña: Salud

¿Cuál es su opinión acerca del desarrollo económico de la provincia de Piura?

Estamos en un buen momento básicamente por el boom agroindustrial del mango, limón y otras frutas que vienen exportándose y generando puestos de trabajo

En su opinión, ¿cuáles son las actividades económicas que generan mayor beneficio a los ciudadanos?

Agricultura y turismo

¿Qué variables impactan negativamente en el desarrollo de la provincia de Piura?

Los desastres naturales, la delincuencia y las malas autoridades.

De las siguientes estrategias, ¿Cuál considera usted que sería la más exitosa para los próximos 10 años? Enumere del 1 al 5. Considerando 1 como la más exitosa y 5 como la menos exitosa.

Estrategias	Posición
Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias en el manejo de nuevas Tecnologías de Información (nuevos sistemas operativos, aplicaciones de innovación tecnológica)	2
Promover alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector	3
Fomentar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para exploración y explotación de recursos naturales	4
Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia	5
Promover campañas de perfeccionamiento técnico profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con la empresa privada, para aumentar habilidades laborales de la PEA.	1

En base a los resultados de la pregunta anterior, indique el motivo por el que asignó el puntaje de 1 a la estrategia seleccionada

Considero que debemos profesionalizar a los empresarios y también mejorar el nivel técnico de los trabajadores



ENCUESTA SOBRE SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO RECOGER LA PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO, NO EXISTEN RESPUESTAS INCORRECTAS. AGRADECEMOS SU HONESTIDAD.

Edad: 29

Sexo: M

Sector económico en el que se desempeña: Agroindustrial

¿Cuál es su opinión acerca del desarrollo económico de la provincia de Piura?

Está estancado por falta de apoyo de las autoridades locales, regionales y centrales que no incentivan a los pequeños y medianos empresarios.

En su opinión, ¿cuáles son las actividades económicas que generan mayor beneficio a los ciudadanos?

Agricultura, petróleo

¿Qué variables impactan negativamente en el desarrollo de la provincia de Piura?

La corrupción política que detiene el avance económico y la entrada de Inversión Extranjera

De las siguientes estrategias, ¿Cuál considera usted que sería la más exitosa para los próximos 10 años? Enumere del 1 al 5. Considerando 1 como la más exitosa y 5 como la menos exitosa.

Estrategias	Posición
Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias en el manejo de nuevas Tecnologías de Información (nuevos sistemas operativos, aplicaciones de innovación tecnológica)	2
Promover alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector	4
Fomentar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para exploración y explotación de recursos naturales	3
Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia	5
Promover campañas de perfeccionamiento técnico profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con la empresa privada, para aumentar habilidades laborales de la PEA.	1

En base a los resultados de la pregunta anterior, indique el motivo por el que asignó el puntaje de 1 a la estrategia seleccionada

Es estratégico pensar a futuro y hacer sostenible las industrias pensando que los recursos cada vez son más escasos. Por ello, la capacitación es importante para innovar y construir modelos de negocio que mejoren en todo sentido a la población



ENCUESTA SOBRE SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO RECOGER LA PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA PROVINCIA DE PIURA.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO, NO EXISTEN RESPUESTAS INCORRECTAS. AGRADECEMOS SU HONESTIDAD.

Edad: 28c

Sexo: F

Sector económico en el que se desempeña: Salud Pública

¿Cuál es su opinión acerca del desarrollo económico de la provincia de Piura?

Definitivamente ha mejorado mucho según lo que cuentan mis abuelos, pero aún hay mucho por hacer por la gente más pobre para mejorar sus condiciones de vida

En su opinión, ¿cuáles son las actividades económicas que generan mayor beneficio a los ciudadanos?

Agricultura, minería, pesca

¿Qué variables impactan negativamente en el desarrollo de la provincia de Piura?

Gestión ineficiente de los gobiernos para prevenir y enfrentar los desastres naturales que son recurrentes y la mala administración de los ingresos provenientes de canon minero y otros.

De las siguientes estrategias, ¿Cuál considera usted que sería la más exitosa para los próximos 10 años? Enumere del 1 al 5. Considerando 1 como la más exitosa y 5 como la menos exitosa.

Estrategias	Posición
Capacitar a los microempresarios de las diversas industrias en el manejo de nuevas Tecnologías de Información (nuevos sistemas operativos, aplicaciones de innovación tecnológica)	4
Promover alianzas estratégicas con empresas relacionadas al turismo y corporaciones hoteleras para impulsar el sector	3
Fomentar iniciativas locales con aporte de capital público y privado para exploración y explotación de recursos naturales	1
Impulsar campañas turísticas a nivel nacional para promover los atractivos naturales e históricos de la provincia	5
Promover campañas de perfeccionamiento técnico profesional para jóvenes estudiantes, en conjunto con la empresa privada, para aumentar habilidades laborales de la PEA.	2

En base a los resultados de la pregunta anterior, indique el motivo por el que asignó el puntaje de 1 a la estrategia seleccionada

Piura tiene un alto potencial de desarrollo económico por sus recursos naturales, pero falta capitales para hacer andar proyectos de largo plazo