

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Región Tumbes

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

OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Yeni Madelem Sapaico Castañeda

Denisse Marina Vásquez Reyna

Thatiana Medalid Vilcapoma Torres

Asesor: Jorge Benny Benzaquen De Las Casas

Surco, mayo de 2018

Agradecimientos

Agradecemos a nuestras familias por su valioso apoyo en todo momento, el cual nos permitió concluir con nuestro trabajo de investigación.

A los profesores de CENTRUM Católica por sus enseñanzas, su paciencia, su asesoramiento y sus consejos en todo el proceso de aprendizaje del MBA, y de manera especial a nuestro asesor, Dr. Jorge Benzaquen De Las Casas, por su guía y por su permanente apoyo para la culminación de la presente tesis.



Dedicatorias

Dedico el presente trabajo a Dios, a mis padres y a mi familia, por su amor incondicional, comprensión y paciencia para poder seguir creciendo profesional y personalmente.

Yeni Sapaico

Dedico el presente trabajo a Dios, por darme la vida; a mis padres, quienes me apoyan en todas las metas planteadas a lo largo de mi vida; y a mi hija, quien es la fuerza que me impulsa a seguir adelante.

Denisse Vásquez

A mis padres y hermanos dedico el presente trabajo, puesto que ellos siempre están apoyándome en cada reto que me trazo.

Thatiana Vilcapoma

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo desarrolla el Plan Estratégico de la Región Tumbes (2017-2027) y se elaboró siguiendo el modelo de Planeamiento Estratégico propuesto por el profesor Fernando D'Alessio. Este Plan tiene como finalidad determinar las estrategias que llevarán a Tumbes a ser una de las cinco regiones más competitivas del país, además de ser reconocida como una zona eco turística por su biodiversidad y como un centro de exportación de productos no tradicionales, como los langostinos y el banano orgánico.

La visión deseada se conseguirá mediante la implementación de las estrategias que se obtuvieron a través de la Matriz FODA. Las estrategias obtenidas son desarrollar el mercado del langostino Tumbesino en España y EE. UU; penetrar en los mercados de China, Japón y EE. UU. con el banano orgánico; promocionar el ecoturismo de la región para penetrar en Japón y desarrollar en Ecuador, Chile y Argentina; crear una bolsa de trabajo para estudiantes en empresas del rubro agroindustrial, acuícola, turismo y medioambiental; crear productos con valor agregado que sean apreciados en Holanda, Japón y EE. UU; crear Clústeres dentro de la región en los sectores de turismo, agricultura, acuicultura y comercio; invertir en infraestructura y tecnología para el turismo, el banano y el langostino y las comunicaciones; formalización de los empresarios del langostino y banano orgánico para unificarlas en un solo ente exportador; desarrollar programas nutricionales para niños menores a cinco años y cuidar los recursos naturales y concientizar a los pobladores sobre el medioambiente.

Abstract

In the present work the Strategic Plan of the Tumbes Region (2017-2027) was developed. This plan was developed following the Strategic Planning model prepared by Professor Fernando D'Alessio. The strategic plan for the Tumbes Region is to determine the strategies that will lead the region to be one of the five most competitive regions in the country, as well as being recognized as an eco-tourism region, taking advantage of the region's biodiversity and being the main region exporting non-traditional products of prawns and organic bananas.

This will be achieved through the implementation of the strategies obtained through the SWOT Matrix. The strategies obtained are to develop the shrimp market Tumbesino in Spain and the USA; penetrate the markets of China, Japan and the USA with organic bananas; promote ecotourism in the region to penetrate Japan and develop in Ecuador, Chile and Argentina; create a job bank for students in companies of the agro-industrial, aquaculture, tourism and environmental sectors; create value-added products that are appreciated in the Netherlands, Japan and the USA; create Clusters within the region in the sectors of tourism, agriculture, aquaculture and commerce; invest in infrastructure and technology for tourism, bananas and shrimp and communications; formalization of shrimp and organic banana businessmen to unify them in a single exporting entity; develop nutritional programs for children under five years of age and care for natural resources and raise awareness among the population about the environment

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	ii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de Tumbes	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Visión	13
2.3. Misión	14
2.4. Valores	14
2.5. Código de Ética	15
2.6. Conclusiones	15
Capítulo III: Evaluación Externa.....	17
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	17
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	17
3.1.2. Potencial nacional.....	19
3.1.3. Principios cardinales	27
3.1.4. Influencia del análisis en Tumbes	28
3.2. Análisis Competitivo del País	29
3.2.1. Condiciones de los factores	29
3.2.2. Condiciones de la demanda	32
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	33
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	34

3.2.5. Influencia del análisis en Tumbes	34
3.3. Análisis del Entorno PESTE	34
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	35
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	36
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	42
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	45
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	46
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	47
3.4.1. Poder de negociación de los proveedores	47
3.4.2. Poder de negociación de los compradores	48
3.4.3. Amenaza de los sustitutos	48
3.4.4. Amenaza de los entrantes	48
3.4.5. Rivalidad de los competidores	49
3.5. Tumbes y sus Referentes	50
3.6. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	50
3.7. Conclusiones	52
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	54
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	54
4.1.1. Administración y gerencia (A)	54
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	56
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	57
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	64
4.1.5. Recursos humanos (H)	66
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	68
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	68

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	69
4.3. Conclusiones	69
Capítulo V: Intereses de Tumbes y Objetivos de Largo Plazo	72
5.1. Intereses de Tumbes	72
5.2. Potencial de Tumbes	74
5.3. Principios Cardinales de Tumbes.....	77
5.4. Matriz de Intereses de Tumbes (MIO).....	79
5.5. Objetivos de Largo Plazo	79
5.6. Conclusiones	80
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	82
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	82
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	84
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	87
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	87
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	89
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	90
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	90
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	93
6.9. Matriz de Ética (ME)	93
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	93
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	95
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	97
6.13. Conclusiones	97
Capítulo VII: Implementación Estratégica	99
7.1. Objetivos de Corto Plazo	99

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	106
7.3. Políticas de cada estrategia.....	106
7.4. Estructura Organizacional de Tumbes	106
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	107
7.6. Recursos Humanos y Motivación	107
7.7. Gestión del Cambio.....	109
7.8. Conclusiones	109
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	112
8.1. Perspectivas de Control.....	112
8.1.1. Perspectiva de procesos.....	112
8.1.2. Aprendizaje interno	112
8.1.3. Perspectiva Financiera.....	113
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	114
8.3. Conclusiones	114
Capítulo IX: Competitividad de Tumbes	116
9.1. Análisis Competitivo de Tumbes	116
9.1.1. Condiciones de los factores	116
9.1.2. Condiciones de la demanda.....	117
9.1.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	118
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Tumbes	119
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Tumbes	120
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	120
9.5. Conclusiones	120
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones Finales	122
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	122

10.2. Conclusiones	122
10.3. Recomendaciones Finales	124
10.4. Futuro de Tumbes	126
Referencias.....	129
APÉNDICES	139
Apéndice A.....	139
Apéndice B.....	140
Apéndice C.....	141
Apéndice D.....	142
Apéndice E.....	143
Apéndice F.....	144
Apéndice G.....	148
Apéndice H.....	150
Apéndice I.....	153

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Población y Tasa de Crecimiento de Tumbes</i>	4
Tabla 2	<i>Número de Habitantes por Distritos y Provincias de la Región Tumbes</i>	6
Tabla 3	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	18
Tabla 4	<i>Producto Bruto Interno</i>	30
Tabla 5	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	47
Tabla 6	<i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)</i>	51
Tabla 7	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	52
Tabla 8	<i>Arribo de ciudadanos a establecimientos de hospedaje, 2010-2017</i>	61
Tabla 9	<i>Estructura de Gasto del Presupuesto</i>	65
Tabla 10	<i>Fuente de Financiamiento del Presupuesto Inicial de Apertura (PIA)</i>	66
Tabla 11	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	70
Tabla 12	<i>Matriz de Intereses de Tumbes (MIO)</i>	79
Tabla 13	<i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	83
Tabla 14	<i>Calificación de factores Determinantes de la Estabilidad del Entono</i>	84
Tabla 15	<i>Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria</i>	85
Tabla 16	<i>Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera</i>	85
Tabla 17	<i>Calificación de Factores Determinantes de ventaja Competitiva</i>	86
Tabla 18	<i>Matriz de decisión estratégica (MDE)</i>	91
Tabla 19	<i>Matriz Cuantitativa del Proceso Estratégico</i>	92
Tabla 20	<i>Matriz de Rumelt</i>	93
Tabla 21	<i>Matriz de Ética</i>	95
Tabla 22	<i>Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo</i>	96
Tabla 23	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	97
Tabla 24	<i>Recursos Asignados de la Región Tumbes</i>	110

Tabla 25	<i>Políticas de la Región Tumbes</i>	111
Tabla 26	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	115
Tabla 27	<i>Plan Estratégico Integral</i>	128



Lista de Figuras

Figura 1. Mapa Político de Tumbes.....	1
Figura 2. Mapa Físico de Tumbes.....	2
Figura 3. Resultados generales ICRP 2016.....	7
Figura 4. Ubicación del Perú en el mundo.....	21
Figura 5. PBI de América Latina y el Caribe 2017.....	22
Figura 6. Inflación de Latinoamérica 2017.....	22
Figura 7. Perfil de Perú en el ranking de competitividad.	24
Figura 8. Exportación FOB según sector económico.	31
Figura 9. Índice de la Producción Minera y de Hidrocarburos.....	32
Figura 10. Exportación real, según país de destino: noviembre 2017.	33
Figura 11. Organigrama del Estado Peruano.	36
Figura 12. Principales destinos de exportación por negocio.....	37
Figura 13. PBI según rama económica.	38
Figura 14. Movimiento migratorio por oficina migratoria.	40
Figura 15. Entrada de extranjeras y extranjeros, con calidad migratoria de trabajadores por país de nacionalidad.....	40
Figura 16. ¿Qué regiones visitan?.....	41
Figura 17. Pirámide poblacional peruana 1950, 2015, 2025.	43
Figura 18. Perú: Tasa de crecimiento de la población ocupada según departamento, 2011- 2016.	43
Figura 19. Nutrición y cuidados médicos.	44
Figura 20. Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Tumbes.....	55
Figura 21. Informe Técnico N° 2 – febrero.....	58
Figura 22. Tumbes producción de Plátano. Informe Técnico N° 2 - febrero 2018.....	60

Figura 23. Principales lugares visitados en Tumbes.....	61
Figura 24. País de residencia de los turistas.....	61
Figura 25. Tasa de Actividad por Departamentos, 2016.....	67
Figura 26. Matriz PEYEA.....	86
Figura 27. Matriz BCG.....	87
Figura 28. Matriz MIE.....	89
Figura 29. Gráfico Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	90
Figura 30. Propuesta de organigrama para la región Tumbes.....	108



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

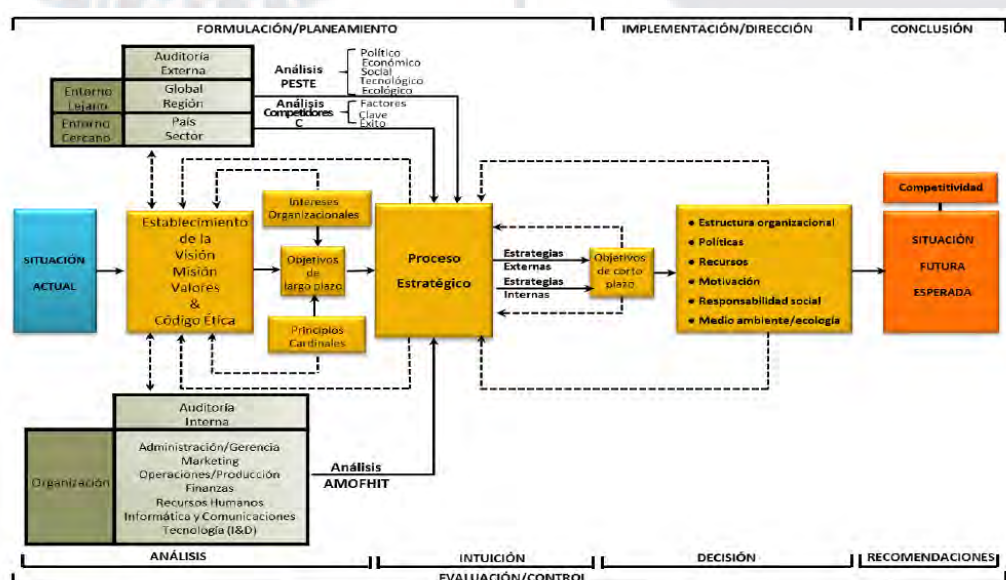


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, 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 [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

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

Capítulo I: Situación General de Tumbes

En este primer capítulo se presenta la situación general de la región Tumbes, iniciando con la ubicación geográfica, su división política y aspectos generales. También se revisan datos de la región Tumbes e información de la región.

1.1. Situación General

La Región Tumbes está ubicada en el extremo noroccidental del país, en la zona más septentrional de la costa peruana, es la región fronteriza por la cual se tiene acceso al vecino país del Ecuador (Instituto Geográfico Nacional [IGN], 1989). Sus límites geográficos son: por el norte con el Océano Pacífico y Ecuador, por el sur con Piura y parte de Ecuador, por el este con Ecuador y por el oeste con el Océano Pacífico. Sus coordenadas geográficas se sitúan en Latitud -3.56472 , Longitud -80.4539 $3^{\circ} 33' 53''$ Sur, $80^{\circ} 27' 14''$ Oeste. Con $4,657.30$ km² es la región menos extensa (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017), pero su ubicación geopolítica fronteriza le da un perfil de primer orden nacional (Ver Figura 1).



Figura 1. Mapa Político de Tumbes.

Tomado de Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tumbes (DIRCETUR). Recuperado de <http://itdconsulting.net/tmp/dircetumbes/mapa-politico.html>

La Región Tumbes, en el aspecto político-administrativo, está dividida en tres provincias y 13 distritos (ver Figura 2):

- (a) Tumbes, la provincia con el mayor número de distritos (seis) conformados por Tumbes, Corrales, La Cruz, San Juan de la Virgen, San Jacinto y Pampas de Hospital.
- (b) Contralmirante Villar con tres distritos: Zorritos, Canoas de Punta y Casitas
- (c) Zarumilla con cuatro distritos: Zarumilla, Aguas Verde, Papayal y Matapalo.



Figura 2. Mapa Físico de Tumbes.

Tomado de *Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR)*. Recuperado de http://itdconsulting.net/tmp/dircetumbes/informacion_general.html

Tumbes, por su ubicación geográfica, tiene beneficios frente a las otras regiones del Perú por contar con 5 de las 11 ecorregiones nacionales; además, cuenta con: (a) extensas planicies, (b) colinas, (c) escarpadas montañas Amotapes, (d) diversos ecosistemas como los esteros y manglares, (e) el Bosque Seco Ecuatorial y (f) el Bosque Tropical del Pacífico (Dircetur, 2017). El área natural con que cuenta es más del 30% de su territorio y ha sido declarada Área Natural Protegida. Las zonas protegidas son: (a) Reserva Nacional de

Tumbes, ubicada en la provincia de Zarumilla y Tumbes, cuenta con 19,266 hectáreas, acoge a 270 especies de aves y 67 especies de mamíferos, esta zona forma parte de la Reserva de la Biósfera del Norte, la cual fue designada como tal por la UNESCO en 1977; (b) el Parque Nacional Cerros de Amotape (PNCA), ubicado en las provincias de Tumbes y de Contralmirante Villar de la Región Tumbes y en la provincia de Sullana (Piura), cuenta con una extensión de 151,561.27 hectáreas, estos bosques cuentan con una gran diversidad de flora y fauna; y (c) el Santuario Nacional de Manglares de Tumbes (SNLMT), ubicado en la provincia de Zarumilla, en el departamento de Tumbes, con una extensión de 2,972 hectáreas, el manglar es un ecosistema de zonas tropicales que cuenta con tierras inundadas por el mar, lo que permite proveer de una gran diversidad biológica. (Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado Peruano [SERNANP], 2017). Las áreas naturales vienen siendo amenazadas por la contaminación Ambiental. El río Tumbes, por la presencia de metales pesados originados en las aguas del Río Puyango en Ecuador; los manglares y por las industrias langostineras e industria del arroz por los efluentes que desemboca en el río y luego termina en el océano Pacífico.

El clima de la región Tumbes es cálido, húmedo tropical y semi seco tropical, tiene una temperatura promedio de 24 °C por su cercanía a la línea ecuatorial, la máxima de 40 °C alcanzada en el verano y la mínima de 18 °C en las noches de invierno. En los meses de primavera y otoño la temperatura oscila entre los 30 °C y 21 °C. Las precipitaciones pluviales son de noviembre a marzo. Tumbes cuenta con dos ríos importantes: (a) el río Tumbes, que fluye durante todo el año con crecidas en los meses de verano; y (b) el río Zarumilla, que se carga solo en los meses de verano por las lluvias en la sierra ecuatoriana.

Con respecto a la demografía de la región Tumbes se tiene que, de acuerdo con el último censo del 2007 elaborado por el INEI, la población estaba conformada por 200,306 habitantes, de los cuales 181,696 personas se ubicaban en la zona urbana y 18,610 en la zona

rural; la tasa de crecimiento anual era del 1.8% mayor a la nacional y que su densidad poblacional es de 42.9 hab./km². Respecto a la población económicamente activa, el 2007 representaba el 74.2%, es decir, 124.2 mil personas, de las cuales 77.6 mil eran hombres y 46.6 mil eran mujeres.

Según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), la población de la región Tumbes alcanzaba los 243,362 habitantes al 30 de junio del año 2017 y para el 2021 se estima que habrá 253,998 habitantes (ver Tabla 1). La región Tumbes cuenta con 243,362 habitantes, por lo que es una de las regiones con menor población, lo que hace que se ubique en el puesto 24 de 26 regiones y lo cual representa el 0.73% del total nacional (INEI, 2017).

Tabla 1

Población y Tasa de Crecimiento de Tumbes

Año	Población	Tasa de crecimiento media de la población total (por cien)
2007	200,306	
2010	221,498	3.41
2015	237,685	1.42
2016	240,590	1.22
2017	243,362	1.15
2021	253,998	1.08

Nota: Adaptado de “Población total al 30 de junio por año quinquenal, según departamento, 2005-2021” (p. 159) por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2017.

La región al 2016, según información de la Dirección Regional de la Salud de Tumbes, cuenta con 78 establecimientos de salud entre públicos y privados. De los cuales 3 son hospitales y 18 centros de salud (Ministerio de Salud, 2016). En relación a la desnutrición crónica en niños menores a cinco años vemos que la tasa al 2016 es del 7.4%, la cual disminuyó en comparación al 2015, según información del INEI. En el sector educativo la región cuenta con 779 centros educativos en la modalidad de educación básica regular (inicial, primaria y secundaria) y 91 bibliotecas (CEPLAN, 2018). Una de las tasas más bajas que tiene la región es la de la conclusión de la educación superior, la cual al de 2015 fue del 22.6%, según información del INEI.

La principal ciudad de la región es su homónima, Tumbes, capital de provincia como de la región, esta ciudad alberga al 47.5% de la población regional, y esta concentración se explica por su condición de capital que ha logrado un mayor desarrollo, así como su ubicación estratégica cercana a las demás ciudades. Asimismo, la provincia de Tumbes es la que reúne mayor población pues cuenta con 164,404 habitantes, lo que equivale al 69% de la región (ver Tabla 2). Tumbes posee hermosas playas y paisajes naturales que atraen a grandes cantidades de visitantes; los manglares, bosque con exuberante vegetación y fauna, fueron considerados como un Santuario Nacional. Tumbes se encuentra en una zona completamente tropical por su cercanía a la línea ecuatorial, a 1,256 kilómetros al norte de la ciudad de Lima.

Tabla 2

Número de Habitantes por Distritos y Provincias de la Región Tumbes, Año 2015

Provincias y Distritos	Población	%
Tumbes	164,404	69
Tumbes	111,683	47
Corrales	23,868	10
La Cruz	9,173	4
Pampas de Hospital	7,050	3
San Jacinto	8,541	4
San Juan de la Virgen	4,089	2
Contralmirante Villar	19,896	8
Zorritos	12,313	5
Casitas	2,109	1
Canoas de Punta Sal	5,474	2
Zarumilla	53,385	22
Zarumilla	22,257	9
Aguas Verdes	23,480	10
Matapalo	2,395	1
Papayal	5,253	2
Región Tumbes	237,685	100

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

El Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 pone a la región Tumbes en la ubicación número 12 con 32.97 puntos, calificándola con ICRP extremo bajo, este indicador muestra los resultados de cinco pilares en los que se puede ver la capacidad de gestión que ha mostrado la región, siendo los más bajos los pilares de infraestructura y economía con índices de 20.85 y 25.82 respectivamente; respecto a las otras variables aparecen con calificación de

muy bajo los pilares de Empresas con 36.76, Gobierno con 38.46 y Personas con 42.94 (Índice de Competitividad Regional del País, 2016) (Ver Figura 3). El problema se suscita por la falta de creación de un plan estratégico de la región, las mayores decisiones que se toman sobre el destino de Tumbes son decisiones centralizadas y cada sector productivo crece de manera desordenada (Julio Benites, comunicación personal, 16 de Julio de 2017).

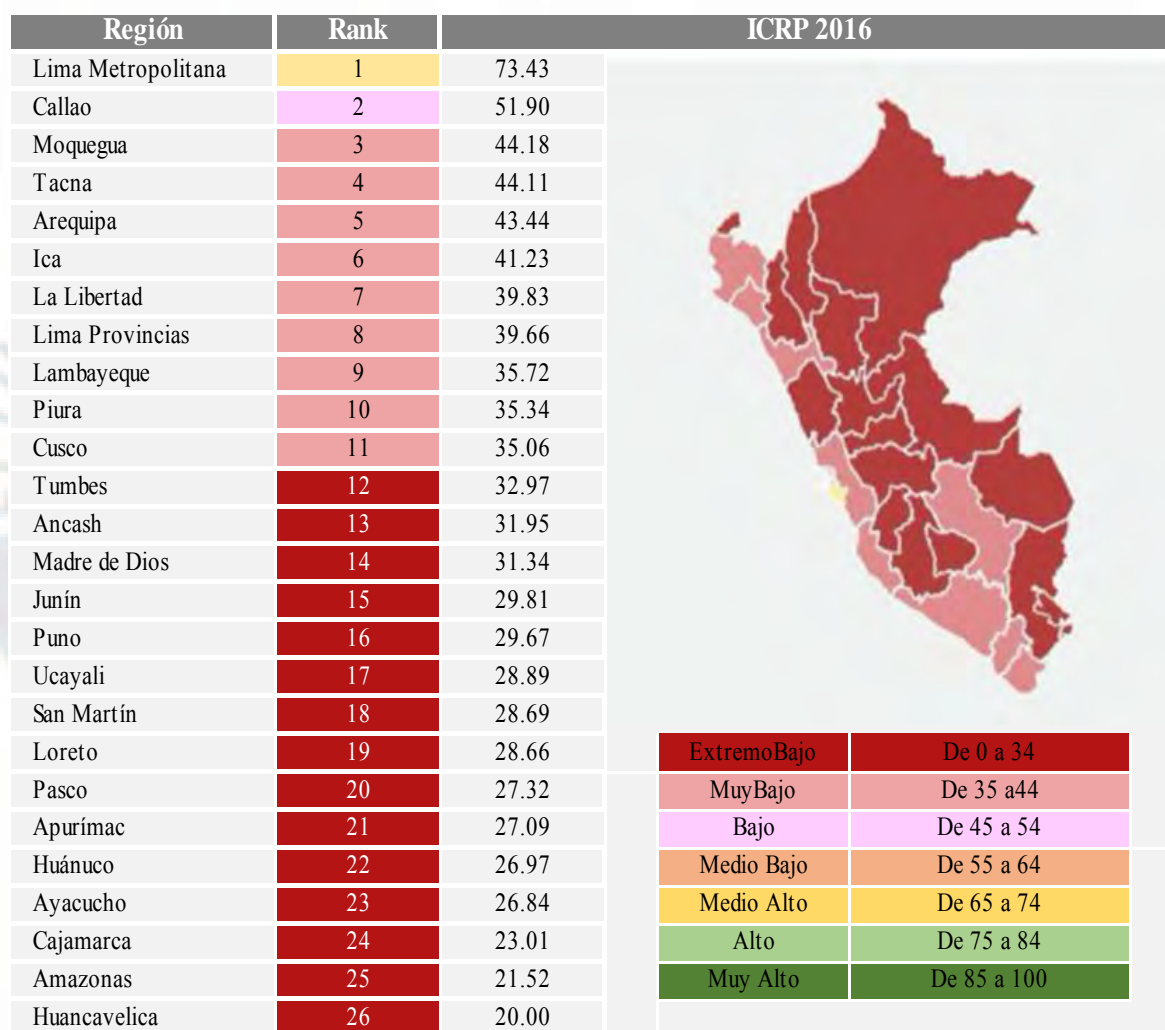


Figura 3. Resultados generales ICRP 2016.

Tomado de "Índice de competitividad regional Perú 2016" (p. 39), por CENTRUM, Lima: CENTRUM Publishing.

La Región Tumbes posee una estructura productiva de tipo primario-exportador, basada en una agricultura intensiva que aprovecha las tierras de regadío. Los cultivos que se dan en mayor proporción son el arroz, el banano orgánico y el limón; otros productos en menor escala son los frutales y el cacao, este último es reconocido a nivel internacional por su calidad. Otra de las principales actividades que genera mayores ingresos es el turismo de

playas, que atrae a una gran cantidad de turistas. También está el sector acuícola, con la exportación del langostino y las conchas de abanico y por último la actividad comercial, donde se observa la mayor recaudación de IGV.

Sus actividades económicas están distribuidas heterogéneamente entre sus tres provincias. Así, Tumbes es importante por su actividad comercial (aunque en gran parte es del tipo informal), turística, agrícola y por la producción de especies hidrobiológicas como langostinos, calamares, cangrejos y conchas negras. Por su parte, Zarumilla es reconocida por su agricultura, comercio (principalmente por la zona de frontera), turismo (posee los mayores manglares y algunas playas), acuicultura y cría menor de ganado vacuno y caprino. Finalmente, Contraalmirante Villar es conocido por su actividad petrolera, turismo (basado en sus playas) y actividad acuícola.

Uno de los sectores con mayor potencial es el sector pesca, teniendo como principal producto hidrobiológico el langostino. En la región Tumbes el 99% de los acuicultores se dedican al cultivo de langostinos, la región es la principal productora de langostinos del Perú, debido a su clima y su mar caliente; además Tumbes es la única zona que saca tres cosechas al año, mientras que Piura saca una cosecha al año (Luciano Mena, comunicación personal, 16 de Julio de 2017). Los langostinos se venden principalmente en dos presentaciones: enteros y solo las colas, este producto principalmente se produce para exportación. Según Promperú, en el 2016 se exportó langostinos por un valor FOB de US\$108 millones, por el total de todas sus presentaciones. Los principales mercados donde se exportaron los langostinos fueron Estados Unidos, España, Francia y Japón.

El plátano el segundo producto más cultivado en la región, en el transcurso de la campaña agrícola 2017-2018 cuenta con una superficie sembrada de 382 hectáreas. En los últimos años se ha incorporado mayores áreas para el cultivo del banano orgánico, debido a su gran demanda internacional, los cultivos se encuentran ubicados principalmente a orillas

del río Tumbes. Uno de los principales riesgos para los cultivos son los desastres naturales, como el Fenómeno de El Niño y las enfermedades que afectan los cultivos (SENASA, 2018)

En el Perú la producción de banano orgánico se encuentra creciendo fuertemente en Piura, Chiclayo y en La Libertad, siendo Piura la que produce más en el país. En Tumbes a diferencia de estas regiones un racimo se demora en aparecer entre 10 y 12 semanas, esto le da a Tumbes una ventaja competitiva frente a las otras regiones, en las cuales demoran entre 14 y 15 semanas. Además, los racimos producidos en Tumbes tienen 14 gajos los más grandes, mientras que en Piura tienen como máximo 8 (Luciano Mena, comunicación personal, 16 de Julio de 2017).

La región Tumbes por su clima cálido todo el año y su biodiversidad posee entre sus principales atractivos turísticos a los manglares, playas y áreas naturales protegidas. Las playas reciben una importante afluencia de turistas tanto nacionales como internacionales durante todo el año, se destacan los balnearios de Punta Sal, Zorritos, Puerto Pizarro y Bocapán, la mayor afluencia de turistas llega principalmente del Ecuador, Lima y de regiones del norte del país. La playa con mayor demanda es la de Punta Sal donde se ubica un hotel de la cadena Decameron.

Dentro del sector comercio, en el distrito de Aguas Verdes - Zarumilla presenta una gran actividad en este sector, debido a ser una región fronteriza, lo que se comercializa principalmente es ropa, calzado, alimentos y artículos de plástico (BCRP, 2016). El índice de contrabando con el Ecuador es alto en la región, diariamente circula de contrabando varios productos, uno de ellos es el combustible.

El Gobierno Regional de Tumbes a través del Plan de Acción para Atención de las Emergencias Sanitarias de los Sistemas de Abastecimiento de Agua para Consumo Humano en la Provincia de Tumbes 2017-2018 señaló que el río Tumbes, que nace en Ecuador con el nombre de río Puyango, está contaminado por la presencia de metales pesados como el

arsénico, cadmio, cobre, zinc, mercurio y plomo, en algunos casos, por encima de lo permisible. Esta contaminación es producto de las actividades mineras informales realizadas en Ecuador y se suma los desechos que se vierten en la confluencia del río que recorre ambos países. Los altos niveles de contaminación ponen en riesgo la salud de los pobladores que utilizan sus aguas para el riego de cultivos y el consumo. La Dirección Regional de Salud Ambiental de Tumbes señala que los pobladores que consumen esta agua contaminada están expuestos a contraer enfermedades gastrointestinales e infecciones a la piel. La contaminación de estas aguas también afecta los manglares y a los recursos ictiológicos por el desemboque del río Tumbes en el Océano Pacífico.

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) en su “Síntesis de actividad económica de Tumbes Diciembre 2017” señaló que los indicadores económicos sectoriales presentaron una mixtura en su variación durante el año: (a) exportación con 19%, representado por la exportación de productos no tradicionales siendo su principal producto los langostinos congelados; (b) inversión pública 17.1%, por un mayor gasto del Gobierno Nacional en obras de infraestructura educativa, inversión en infraestructura agrícola con el proyecto de la ampliación de los servicios de protección contra inundación; (c) crédito 8.9%; (d) manufactura con 4.1%, por incremento de la producción de langostinos enteros; (e) pesca con 2.3%, por el mayor desembarque de especies para congelados; (f) sector agropecuario con -4,7%, reflejado por la menor producción agrícola de plátano, limón y cacao afectados por el Fenómeno de El Niño Costero; (g) construcción en -9.0%, por disminución de despachos de cemento; e (h) hidrocarburos con -16.6%, por los precios bajos del petróleo a nivel internacional (BCRP, 2017).

1.2. Conclusiones

Tumbes se encuentra en una zona completamente tropical, rodeada de vasta vegetación, su ubicación geográfica cuenta con grandes ventajas por su clima, por su

situación fronteriza y por su zona geográfica que le permite desarrollar diversas actividades como agricultura, pesca, turismo y comercio. Estas ventajas con las que cuenta, a pesar de ser la región más pequeña, hacen que pugne de manera competitiva año a año; así también, en el Índice de Competitividad Social muestra una mejor posición.

Sus niveles de competitividad han disminuido por problemas en sus instituciones, infraestructura, educación y salud, laboral y el entorno económico. Estos problemas deben ser punto de atención del gobierno regional para que Tumbes sea una región altamente competitiva.

Las características particulares de la Región Tumbes ofrecidas por su diversidad de fauna, flora, hidrobiológica y clima son un gran escenario. Las riquezas que posee brindan un espacio favorable a la gastronomía a base de pescados y mariscos, que satisfacen el paladar más exigente de los turistas, lo cual genera una mayor afluencia de visitantes internacionales y nacionales. Sus playas y manglares son escenarios ideales para el desarrollo de actividades en el mar y la naturaleza, abriendo campo al ecoturismo.

Un gran problema que presente la región Tumbes es la contaminación del río Tumbes lo cual afecta la salud de su población principalmente y segundo afecta a los principales sectores productivos como son el agrícola, pesca y turismo. Al ser una región fronteriza las decisiones que se toman son centralizadas en la Capital. El Proyecto Puyango es una alternativa al problema que viene presentando por la contaminación del río.

Como parte de las mejoras a implementar en la Región Tumbes se propone la conversión de las tierras agrícolas de arroz a banano orgánico, para incrementar los ingresos por exportación de productos no tradicionales.

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

Para lograr direccionar a la Región Tumbes hacia la mejora de su competitividad, es necesario plantear una visión y una misión que sean aceptadas por toda la población y que sea transmitida por todos los actores participantes dentro del proceso de aplicación. La visión y misión serán la base para poder formular objetivos de corto y largo plazo, que permitan alcanzar la competitividad deseada. Asimismo, se debe crear un código de ética que defina el marco sobre el cual debe realizarse la visión.

2.1. Antecedentes

D'Alessio (2015) indicó que “la visión de una organización es la definición deseada de su futuro”, por lo que es necesario enfocarse en el largo plazo tomando como base la situación actual de la organización y de la industria”. Asimismo, esta visión debe ser compartida por todos los involucrados y ser un compromiso para la realización de esta.

La visión definida por el gobierno regional de Tumbes para los años 2015-2018 es “Gobernar en democracia la región Tumbes para alcanzar su desarrollo sostenible” (Gobierno Regional de Tumbes, 2017)

Sin embargo, al analizar la visión actual se concluye que no cumple con seis de los nueve criterios de la visión establecidos por D'Alessio. En primer lugar, no tiene carácter; tampoco es ambiciosa, convincente o realista; no está definida en un período de tiempo, no proyecta un alcance geográfico, no crea un sentido de urgencia, ni es una idea clara que direcciona a la organización (D'Alessio, 2015).

D'Alessio describió la misión de la organización como “el impulsor de la organización hacia la futura situación deseada”, es la guía que debe seguir la gerencia de la organización al tomar decisiones que permitan alcanzar su propósito; asimismo, debe diferenciar a la organización del resto de la industria y darle una identidad (D'Alessio, 2015).

La misión definida dentro de este último gobierno regional 2015-2018 es la siguiente:

Queremos que en nuestra región se fortalezcan y consoliden nuestras raíces ancestrales y culturales, buscando para todos los tumbesinos la revaloración de nuestra identidad cultural regional. Anhelamos ser una región en la que exista una sociedad plenamente democratizada, con igualdad de oportunidades, justicia social con instituciones de alta calidad, donde los derechos políticos y sociales y el poder se hayan descentralizado. Queremos ser una sociedad que practica una cultura de valores como son la transparencia y la participación política, económica y social. Deseamos también ser una región con un elevado y creciente nivel de desarrollo humano, habitada por una población que ama la paz, que vive de manera amistosa con la naturaleza, con la República del Ecuador, y que se integra con las demás regiones de la macrorregión norte del Perú e, internamente, con los distritos y provincias de Tumbes. Queremos ser también una región económicamente competitiva, con actividades económicas productivas eficientes, sobre bases modernas y capaces de integrarse al mundo globalizado (Gobierno Regional de Tumbes, 2017).

Al analizar la misión establecida, se puede observar que no marca el camino a seguir para la región, por el contrario, indica la situación deseada de la región en el futuro, por lo que se puede confundir con la visión. Asimismo, al analizarla bajo los nueve componentes de Pearce, se concluye que no cumple con cinco de tales componentes, los cuales son: (a) identificar los principales productos de la región, (b) identificar el nivel tecnológico en que se encuentra, (c) identificar la situación y solvencia económica de la región, (d) identificar las ventajas competitivas y (e) preocuparse por la población como activo valioso de la región (D'Alessio, 2015).

2.2. Visión

Para el año 2027, Tumbes será una de las cinco regiones más competitivas del país, siendo reconocida como la principal región ecoturística aprovechando su biodiversidad;

además, será la principal región exportadora de langostinos y banano orgánico. El desarrollo de estas industrias mejorará la calidad de vida de los pobladores a través de educación, salud y empleabilidad.

2.3. Misión

Ejecutar eficientemente los proyectos de inversión pública mejorando la percepción de los pobladores y visitantes, brindando seguridad efectiva y accesibilidad a los servicios básicos. Incentivar la inversión privada mediante políticas de recaudación flexibles que permitan potenciar el desarrollo urbano y rural, mejorando, así, la calidad de vida de la población e incrementando su empleabilidad. Fomentar la participación de la población mediante una comunicación activa con el gobierno regional para identificar las oportunidades de mejora, promoviendo los valores éticos, sociales, cívicos y medioambientales.

2.4. Valores

Para D'Alessio (2015), los valores de una organización son las directrices que van a normar y encauzar el actuar de sus funcionarios, y son la guía dentro del proceso de toma de decisiones; asimismo, representan las creencias, actitudes, tradiciones y la personalidad de la organización. Estos valores deberán estar alineados a la visión y misión de la organización.

Se propone entonces, los siguientes valores para la región Tumbes:

1. Honestidad: Ser transparentes y sinceros ante cualquier situación.
2. Compromiso: Ser responsables al asumir obligaciones para obtener los resultados esperados.
3. Respeto: Ser tolerantes y brindar un trato igualitario a pesar de las diferencias que puedan existir.
4. Vocación de servicio: Ser colaborativos ante las necesidades sociales.
5. Desarrollo sostenido: Realizar actividades que puedan ser solventadas por la región en el largo plazo.

6. Promover las mejores prácticas entre todos los *stakeholders* que participan en la región.

Los valores deberán ser comunicados, aplicados, respetados y defendidos por la población tumbesina.

2.5. Código de Ética

Según D'Alessio (2015) el código de ética afirma los valores de la organización, establece el consenso mínimo sobre lo ético y enfatiza los principios de la organización; asimismo, establece las conductas deseadas y no deseadas y explica los deberes y derechos de los colaboradores. Se propone el siguiente código de ética:

1. Respeto hacia los derechos de las personas: la vida y la dignidad de las personas son lo primordial.
2. Respeto a los valores y normas establecidas: no habrá excepciones ante el incumplimiento de alguna de ellas.
3. Uso adecuado de los recursos: se debe usar eficientemente los recursos de la región, sin buscar ningún beneficio personal.
4. Protección al medio ambiente: debe existir un adecuado uso de los recursos naturales y las actividades deberán alinearse a la preservación del medio ambiente.
5. Uso adecuado de la información: la información clasificada como privada no puede ser divulgada para beneficio de terceros.

2.6. Conclusiones

El planteamiento de la visión y misión para la región Tumbes hacia el 2027 sirve para lograr incrementar los niveles de competitividad de la región, así como también lograr desarrollar eficientemente sus actividades económicas y, por ende, mejorar la calidad de vida de la población. Es importante entender que la aplicación de ambas debe ser de manera

continúa y llevar un seguimiento a conciencia en los distintos gobiernos que puedan regir en ese lapso.

Los valores y el código de ética establecidos van a establecer los lineamientos de conducta que se espera de los gobernantes y también de la población. Esto es importante en la actualidad, ya que la percepción de la población sobre los temas morales y de valores de los gobernantes es negativa.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Para realizar el análisis tridimensional de las naciones, es necesario analizar las relaciones internacionales. En primera instancia encontramos intereses nacionales en común con otras naciones como parte del proceso estratégico. Este análisis impactará en las organizaciones que están dentro de nuestro país, ya que las estrategias tomadas recaerán sobre ellas.

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

Los siguientes seis ejes estratégicos fueron tomados de los objetivos nacionales hacia el año 2021, desarrollado en el Plan Bicentenario presentado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico en el 2011 (CEPLAN, 2011).

Derechos fundamentales y dignidad de las personas: Se refiere al ejercicio efectivo de los derechos y libertades fundamentales, acceso garantizado de justicia independiente, institucionalidad democrática y reducción de inequidades de pobreza.

Oportunidades y acceso a los servicios: Se refiere al acceso equitativo a la educación, salud, seguridad alimentaria, a los servicios adecuados de luz y agua, mejoramiento de la vivienda, seguridad ciudadana, entre otros.

Estado y gobernabilidad: Se refiere a la seguridad y transparencia de la gestión pública, participación eficiente y equitativa de los ciudadanos, fortalecimiento de la paz y la seguridad internacional, operatividad del sistema de seguridad y defensa nacional.

Economía, competitividad y empleo: Se refiere a una política económica estable y previsible, con una estructura productiva diversificada, crecimiento sostenido de las exportaciones, innovación y desarrollo tecnológico, incremento de los empleos adecuados y un marco institucional y jurídico que garantice la seguridad de las inversiones y mercados financieros eficientes y transparentes.

Desarrollo regional e infraestructura: Se refiere a una infraestructura económica y productiva adecuada, actividad industrial diversificada, fortalecimiento de la inversión privada descentralizada y el agrupamiento de la población rural en ciudades intermedias.

Recursos naturales y ambiente: Se refiere a la diversidad biológica y los recursos naturales conservados, calidad ambiental mejorada, al manejo integrado y eficiente del agua, adaptación de la población a sistemas productivos vulnerables y a la implementación del sistema nacional de gestión ambiental.

Se ha analizado el nivel de intensidad en función de lo establecido en el Plan Bicentenario y el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC).

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Intereses Nacionales	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Derechos fundamentales y dignidad de las personas			España EE. UU.	
Oportunidades y accesos a los servicios			EE. UU. Japón España	
Estado y gobernabilidad		EE. UU. Chile	Ecuador Colombia Bolivia	
Economía, competitividad y empleo		China Japón EE. UU.	Chile Argentina México China	
Desarrollo regional e infraestructura		Chile Colombia	Brasil Bolivia Ecuador	
Recursos naturales y ambiente		China EE. UU.	Brasil Ecuador Colombia	

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2015. Lima: Pearson Educación.

3.1.2. Potencial nacional

Los factores de potencial nacional miden la magnitud que tiene un estado para lograr alcanzar los intereses nacionales; por lo tanto, estos factores surgen del análisis interno y se expresan como fortalezas y debilidades nacionales. Para identificar este potencial nacional, se tienen que analizar los siete elementos clave: (a) lo demográfico, (b) lo geográfico, (c) lo económico, (d) lo tecnológico, (e) lo histórico, psicológico y sociológico, (f) lo organizacional y administrativo, y (g) lo militar (D'Alessio, 2015).

Demográfico. A mediados del 2015 la población del Perú alcanzó los 31'151,643 habitantes; la densidad poblacional fue de 24.2 habitantes por kilómetro cuadrado y el crecimiento promedio anual fue de 1.3%. La población de habitantes por género fue 15'605,814 de hombres y 15'545,829 de mujeres, lo que corresponde al 50% en cada género. La mayor densidad poblacional se encuentra entre los 15 y 64 años, 62% de la población total (INEI, 2015). Según cifras del INEI, al año 2016 la población económicamente activa a nivel nacional alcanzó 16'903,700 de personas y registra una tasa de crecimiento promedio anual de 1.2% entre 2011 y 2016. El área urbana concentra el 77.3% de la PEA mientras que el área rural el restante 22.7% (INEI, 2017).

Uno de los objetivos estratégicos nacionales del Plan Bicentenario es reducir el desempleo de los peruanos. Una tendencia muy importante a nivel internacional es el envejecimiento de los países ricos, lo que conlleva a la atracción de mano de obra calificada de los países emergentes; sin embargo, en el Perú existe una limitada formación técnica y profesional que restringe las posibilidades de realización laboral en países desarrollados, lo que genera un riesgo para la población en edad laborable (CEPLAN, 2011). Asimismo, es necesario que se realicen cambios en el currículo educativo para poder aprovechar las oportunidades que nos otorga el entorno globalizado.

Geográfico. El Perú está ubicado en la parte occidental de América del Sur. Limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. La extensión del Perú es de 1'285,215 kilómetros cuadrados y 200 millas marinas del Océano Pacífico, así como 60 millones de hectáreas en la Antártida. Es el tercer país más grande de América del Sur y uno de los 20 más extensos del mundo (Proinversión, 2017) (ver Figura 6). El Perú cuenta con tres grandes regiones naturales: costa, sierra y selva; así como también con 11 ecorregiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo (Proinversión, 2017).

La selva representa el 59% del territorio nacional y alberga al 12% de la población; asimismo, la sierra representa el 30% del territorio y alberga al 36% de la población; y finalmente la costa representa el 11% del territorio y alberga al 52% de la población. Por su ubicación geoestratégica, el Perú es un país líder o también denominado *Hub* regional en la zona del Pacífico por su ubicación central en la costa occidental de Sudamérica, posibilitando su proyección como núcleo productivo y comercial regional (Consulado General del Perú en Sao Paulo, 2008).

Sin embargo, dentro del Plan Bicentenario, se establece que los efectos del cambio climático afectarán a Perú con una menor disponibilidad de agua en la costa, donde se verá comprometida la competitividad económica del país ya que se verá afectada la población asentada en las ciudades costeras, la dotación de alimentos agrícolas, la preservación de la biodiversidad y la generación de energía eléctrica. Es una ardua tarea la recuperación y protección del medio ambiente en las diversas regiones donde hay migración a la ciudad y el abandono de tierras, la deforestación de la selva peruana, la contaminación minera y la explotación de la industria extractiva (CEPLAN, 2011).

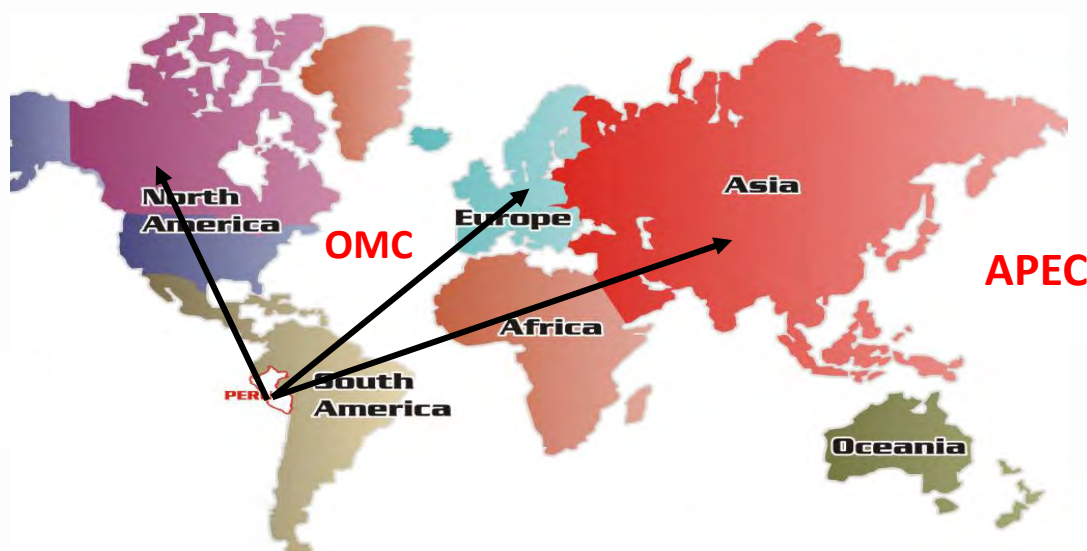


Figura 4. Ubicación del Perú en el mundo.

Adaptado de *¿Por qué invertir en el Perú?*, por Proinversión 2017. Recuperado de [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_20julio%20ESPA%C3%91OL\(1\).pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_20julio%20ESPA%C3%91OL(1).pdf)

Económico. Durante la última década, el PBI creció de forma acelerada, en el 2017 el Perú creció 2.5% y este crecimiento estuvo por encima del bloque de países de América Latina, los cuales crecieron en menor proporción en el mismo periodo (CEPAL, 2017). El Perú lideró el crecimiento económico de la región a pesar de dos grandes choques económicos significativos como fueron el Fenómeno de El Niño Costero y la paralización de obras de infraestructura que estuvieron vinculadas a empresas brasileras ligadas a la corrupción internacional de funcionarios (Ver Figura 5). En el 2016 la economía cerró en 3.9% (CEPAL, 2017) por encima de las expectativas, lo que hizo al Perú atractivo para la inversión extranjera, la cual registró una cifra cercana a los 7,000 millones en 2016 (Proinversión, 2017).

La economía del Perú demuestra estabilidad macroeconómica; asimismo, nuestro país registra una de las tasas de inflación más bajas a nivel regional, la variación promedio anual del Perú para 2017 es de 2.2%, muy por debajo de Chile que tiene 2.8%, Brasil 4.4%, Colombia 4.5% y México 4.8% (Ver Figura 4). Estos indicadores hacen atractivo al Perú, por lo que la inversión directa extranjera representa el 3.6% del PBI, generando un ingreso

aproximado de 7,000 millones de dólares al 2016. Asimismo, ha mantenido un tipo de cambio estable desde el año 2004 hasta el 2016 y un nivel de riesgo por debajo del promedio regional según el índice JP Morgan EMBIG hasta febrero del 2017, lo que hace al Perú un país con fuertes credenciales macroeconómicas (Proinversión, 2017).

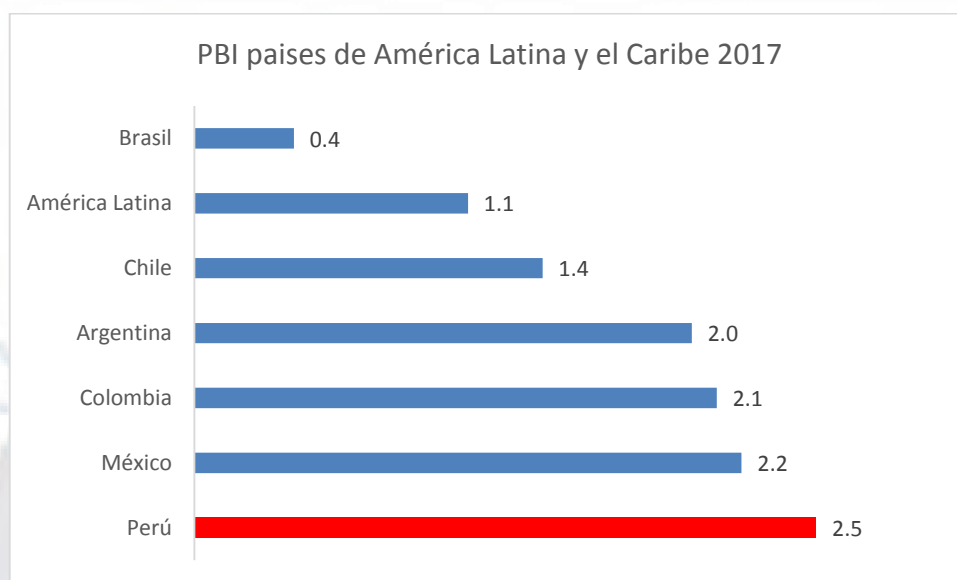


Figura 5. PBI de América Latina y el Caribe 2017.

Adaptado de: CEPAL (Agosto 2017). Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla-pib_ee2017_esp.pdf



Figura 6. Inflación de Latinoamérica 2017.

Adaptado de ¿Por qué invertir en el Perú? por Proinversión 2017. (*) Cifras estimadas. Recuperado de: [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_20julio%20ESPAÑOL\(1\).pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_20julio%20ESPAÑOL(1).pdf)

Sin embargo, para CEPLAN (2011) es imprescindible que el Perú se adhiera a una integración complementaria con las economías latinoamericanas para ganar poder de

negociación y obtener mejores oportunidades para diversificar y transformar sus recursos productivos, dejar atrás el modelo de integración parcial y de exacción con las economías desarrolladas. Los índices que considera el Plan Bicentenario como logro de los objetivos trazados en materia económica son: ingreso per cápita entre USD 8,000 y 10,000, duplicar el producto bruto interno entre el 2010 y el 2021, cuadruplicar el volumen de exportaciones entre el 2010 y el 2021, mantener una tasa de crecimiento promedio anual cercana al 6%, mantener una tasa de inversión anual promedio cercana al 25% y mejorar la tributación promedio anual en cinco puntos respecto al PBI (CEPLAN, 2011).

Tecnológico. Según el informe técnico de tecnologías de la información del INEI, el 49% de la población de seis años a más accede a internet en el segundo trimestre del 2017. Comparando con el mismo trimestre del 2016, se puede observar un incremento de 1.5 puntos porcentuales. Por área de residencia, podemos observar que, en Lima Metropolitana, la población usuaria representa el 71.4%, el resto urbano representa el 52.9% y el área rural representa el 13.5%. Podemos apreciar también que los hombres son quienes utilizan más internet ya que representan el 52.9%, mientras que el 46.6% de mujeres accede a este servicio (INEI, 2017). Esta información se encuentra sustentada por el Informe Global de Competitividad 2017 - 2018, donde el pilar de preparación tecnológica muestra que el Perú se encuentra en el puesto 86, que representa un incremento en el número de usuarios de internet y el número de suscripciones a internet de banda ancha fija y móvil; sin embargo, se observa también un decrecimiento a nivel empresas en lo que respecta a la disponibilidad de tecnología de última generación, absorción de tecnología a nivel empresarial y transferencias tecnológicas (Informe global de competitividad, 2017) (Ver Figura 7).

De acuerdo con el CEPLAN (2011), se estableció que el internet y las telecomunicaciones serán una mega tendencia para el 2021, pues se desarrollarán nuevas herramientas de aprendizaje y se eliminarán las brechas de acceso a la información, por lo

que se generarán nuevas oportunidades de negocios y una mejor calidad de vida, ya que no será necesario trasladarse a diferentes lugares para realizar negocios. Asimismo, se identificó que la nanotecnología, la robótica, la biotecnología y la ingeniería genética son ramas muy importantes de la educación que en el futuro van a generar mayores beneficios al país puesto que brindan la posibilidad de incrementar significativamente el rendimiento de la producción. Es importante entonces que el Estado realice cambios en la educación y que promueva e invierta en investigación e infraestructura (CEPLAN, 2011).

Componentes	Ranking/137
Índice de competitividad global	72
Subíndice A: Requisitos básicos	79
1er Pilar: Instituciones	116
2do Pilar: Infraestructura	86
3er Pilar: Ambiente macroeconómico	37
4to Pilar: Salud y educación primaria	93
Subíndice B: Potenciadores de eficiencia	64
5to Pilar: Educación superior y capacitación	81
6to Pilar: Eficiencia del mercado de bienes	75
7mo Pilar: Eficiencia del mercado laboral	64
8vo Pilar: Desarrollo del mercado financiero	35
9no Pilar: Preparación tecnológica	86
10mo Pilar: Tamaño de mercado	48
Subíndice C: Innovación y sofisticación	103
11vo Pilar: Sofisticación de negocios	80
12vo Pilar: Innovación	113

Figura 7. Perfil de Perú en el ranking de competitividad.

Adaptado de: *Theo Global Competitiveness Index 2017-2018 edition*. Recuperado de: <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/PERFILPERU2017.pdf>

Histórico, psicológico y sociológico. El actual territorio peruano se remonta hasta hace 20,000 años aproximadamente, fue cuna de las más avanzadas civilizaciones del continente americano. Diversas culturas se desarrollaron dentro del territorio nacional: Chavín, Paracas, Mochica, Nazca, las cuales dejaron muchos conocimientos a los incas. El imperio incaico data de los siglos XII al XVII, tuvo una monarquía teocrática, una sociedad estratificada y un sistema productivo orientado al bien comunitario. Actualmente, el Perú tiene tres clases sociales: la clase alta, que representa el 3% de la población; la clase media,

que representa el 60% de la población y que es la que más golpes ha sufrido por las crisis de los últimos años. Por último, la clase baja, que representa el 37% de la población, está conformada por las familias de obreros y campesinos del país (Amauta Spanish, 2018).

En el aspecto social, el CEPLAN (2011) indicó que existen grandes retos ya que hay una gran insatisfacción popular por los líderes que fueron escogidos democráticamente, debido al incipiente crecimiento económico, los sistemas sociales ineficientes, la desigualdad y el paupérrimo sistema judicial, todo lo cual genera conflictos sociales que conllevan al desorden y la violencia. Asimismo, los índices sociales que determinan el cumplimiento de los objetivos estratégicos nacionales del Plan Bicentenario son: tener una población de 33 millones de peruanos sin extrema pobreza, sin desempleo, sin analfabetismo, sin desnutrición y sin mortalidad infantil; así como también, reducir la pobreza a menos del 10% de la población total.

Organizacional y administrativo. La Constitución Política de 1993 en el título II, artículo 43, indica que el Estado peruano es republicano, democrático, social, independiente y soberano, indivisible del poder estatal y su gobierno es unitario, representativo, descentralizado e independiente (separación de poderes). Actualmente, el Perú tiene un presidente y 130 congresistas, quienes son elegidos por votación nacional cada cinco años. Está organizado en tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial; asimismo, cuenta con organismos constitucionales autónomos, los gobiernos regionales y los gobiernos locales y municipales (Arguedas, 2008). Existen problemas respecto a la apreciación social de los tres poderes del estado, ya que se han visto inmiscuidos en corrupción, lo que ha generado en la población la poca credibilidad en la clase política, lo que conlleva a una crisis social. Dentro del Plan Bicentenario se establecieron dos prioridades que involucran la organización y administración del país: consolidar la institucionalidad democrática y la participación política de la ciudadanía mediante la concertación y el diálogo entre algunos sectores de la sociedad

civil y el Estado en los casos de políticas públicas, promover la cultura y el respeto cívico hacia las autoridades y el orden constitucional, así como también los valores sociales. Otra prioridad es la reforma del sistema de administración de justicia, garantizando autonomía, independencia, transparencia, eficiencia y eficacia del proceso (CEPLAN, 2011).

Militar. El Perú tiene como política de estado el derecho internacional, la igualdad jurídica y soberana del derecho de los estados, el principio de la no injerencia y la no intervención en los asuntos internos de otros países; la libre determinación de los pueblos, el fiel cumplimiento de los tratados, la solución pacífica de los conflictos y la prohibición del uso o amenaza de la fuerza; el derecho soberano de construir y mantener libremente su sistema socioeconómico y político que ellos elijan (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005). La seguridad nacional favorece al crecimiento del país y también al progreso social, por lo que es un tema importante de tratar en los gobiernos de América Latina. Según el ranking Global Firepower (GFP) el Perú se ubica en el puesto 39, por debajo de Brasil, Argentina y México; con un presupuesto de US\$ 2,560 millones y con 120,660 individuos como personal activo. Supera a Chile, Ecuador, Venezuela y Colombia, que tienen una mayor inversión destinada a la defensa nacional (Global Firepower, 2017).

Dentro del Plan Bicentenario se establecen cuatro prioridades para asegurar la seguridad y defensa nacional: reforma del estado agilizando la administración pública en todos sus niveles; recuperación de la credibilidad del estado volviéndolo más equitativo y eficiente en los procesos de democratización política y descentralización institucional para el desarrollo del país y recuperar la confianza en las instituciones públicas y la gobernabilidad del Estado; alianza estratégica con Brasil fortaleciendo la paz y la seguridad internacional, la integración y la cooperación fronteriza; operatividad y eficacia del sistema de seguridad y defensa nacional orientado a la protección del país previniendo cualquier amenaza que ponga en riesgo la seguridad nacional.

3.1.3. Principios cardinales

Es muy importante conocer el entorno de un país para lograr conocer sus oportunidades y amenazas (D'Alessio, 2015).

Influencia de las terceras partes. El Perú es un país estratégicamente posicionado y ahora con la apertura de mercados, puede aprovechar este beneficio y lo está haciendo, ya que ha firmado varias alianzas estratégicas con otros países; tal es el caso de la Alianza del Pacífico, que le permite interactuar con Chile, Colombia y México mediante el tratado de libre comercio que permitirá generar más y mejores oportunidades a la industria nacional. Asimismo, firmó una alianza con Brasil para la unificación de los océanos Atlántico y Pacífico mediante la inversión en infraestructura. Dentro de estas alianzas se encuentra el APEC, donde se busca consolidar el crecimiento y la prosperidad de los países que limitan con el Pacífico. Asimismo, se cuenta con diferentes tratados de libre comercio con EE. UU., España, Reino Unido y otros países, acuerdos que benefician a Perú con la exportación de productos de calidad e impulsan su cultura y patrimonio (Magallanes, 2016)

Lazos pasados y presentes. Las relaciones internacionales con los países de la región han sido diversas; con Ecuador hubo un conflicto bélico en 1995 que involucró no solo a ambos países, sino también a Chile y Argentina, quienes fueron sindicados como proveedores de armamento a Ecuador en pleno conflicto, a pesar de ser garantes del Protocolo de Río de Janeiro (General de Ecuador confiesa, 2005). Asimismo, en 1982 Perú apoyó a Argentina en el conflicto bélico que sostuvo con Reino Unido en la guerra de Las Malvinas. En la actualidad, el Perú tiene convenios comerciales con los diferentes países de la región; con Ecuador y Chile ha firmado convenios bilaterales en materia de seguridad, transporte, justicia e intercambio comercial. Asimismo, el Perú pertenece al APEC, que es un foro de cooperación económica Asia Pacífico donde se busca consolidar el crecimiento de los países del pacífico mediante el intercambio comercial con la cooperación de sus integrantes, los

países integrantes que más intercambio realizan con Perú son China, EE. UU. y Corea del Sur. La comunidad europea es otro bloque internacional que tiene relaciones comerciales con Perú, los países que tienen mayor intercambio comercial con Perú son España, Suiza y Holanda.

Contrabalance de los intereses. Actualmente el Perú tiene el mismo interés que aquellos países con los que ha firmado convenios: el crecimiento económico sostenible y la prosperidad de la región. Según CEPLAN (2011), el Perú está interesado en reducir las brechas de desarrollo respetando los derechos humanos, brindando acceso a los servicios básicos, aprovechando los recursos naturales de manera eficiente, responsable y sostenible; desarrollando las regiones y su infraestructura con un gobierno democrático y de fuerte institucionalidad (CEPLAN: Perú se prepara para el 2021, 2015).

Conservación de los enemigos. Si bien es cierto, Chile es un rival acérrimo para Perú, la guerra ahora se da en el ámbito económico; sin embargo, Chile es un buen punto de referencia en competitividad con quien Perú debe medirse para incrementar su productividad y así poder sobrepasarlo en todos los aspectos. Chile es uno de los países con alta inversión en Perú y con quien tenemos acuerdo bilateral para el libre comercio.

3.1.4. Influencia del análisis en Tumbes

Podemos concluir, después del análisis realizado al Perú, que Tumbes tiene una gran oportunidad para poder obtener mayores ingresos en lo que respecta a turismo y mediante los tratados de libre comercio puede incrementar su nivel de competitividad en el comercio internacional. Los indicadores favorables de Perú hacen que sea un país competitivo que brinde mejores ingresos que otros países y que es atractivo para la inversión privada, este es otro factor que puede aprovechar Tumbes para poder obtener mayor inversión en infraestructura.

3.2. Análisis Competitivo del País

De acuerdo con el Reporte del Foro Mundial Internacional The Global Competitiveness Index 2017-2018 (WEF, 2017), el Perú ocupa el puesto 72 en competitividad de un total de 137 países participantes, en comparación con la edición 2016-17 el Perú descendió 5 posiciones. El reporte analiza la competitividad en función de 12 pilares, que son instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, eficiencia del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación en los negocios e innovación. De acuerdo con el reporte, el Perú ocupa la más baja posición en instituciones, resaltando como principales problemas la falta de confianza en la policía, crimen organizado, deficiencia de marcos legales, comportamiento ético de las empresas entre otros. Tal como lo mencionó Porter (2009), la prosperidad nacional se crea, no se hereda. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos. Asimismo, determinó la existencia de cuatro atributos que individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja nacional: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares; (d) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas.

3.2.1. Condiciones de los factores

El Perú es uno de los países más ricos en recursos naturales, cuenta con un gran número de ecosistemas en 11 ecorregiones, lo que le permite también contar con una gran diversidad de especies naturales. El Perú posee 200 millas de mar, y es una de las cuencas pesqueras más importantes a nivel mundial, además el Perú posee 66 millones de hectárea de bosques y un gran número de reservas de recursos minerales.

Respecto a los productos no tradicionales, el Perú ha incrementado su exportación en 25.8% en comparación con el 2017. Los sectores que más contribuyeron con este incremento

fueron: el sector pesca (48.3%), metalmecánico (32.5%), agropecuario (25.4%) y químico (22.8%), que tuvieron que suplir el decrecimiento del sector minero no metálico. El incremento en el sector agropecuario fue por la mayor exportación de mango, plátano, p  prika y palta; mientras que en el sector pesquero el incremento se originó en la mayor exportación de calamar, pota, jibias, filete congelado de pescado y langostinos con caparazón (INEI, 2018). En infraestructura, existe una brecha de USD 87,975 millones, equivalente al 33% del PBI promedio para el periodo 2012-2021. Las brechas más importantes se dan en el sector energía, transportes y telecomunicaciones; la mayor inversión se dio en el sector minero por la gran demanda de agua y electricidad (Infraestructura en el Perú, s.f.).

EL PBI en el 2016 tuvo una variación acumulada de 4%, mientras que en el periodo ene-nov 2017 acumula una variación de 2.4%. Los sectores que presentan una mayor variación en el 2017 son minería, construcción, telecomunicaciones, transporte y comercio (Ver tabla 4).

Tabla 4
Producto Bruto Interno

Sectores económicos	2015	2016	2017		
			I	II	III
Agropecuario	135,8	139,3	121,8	180,4	134,8
Pesca	86,4	77,7	87,0	141,1	45,0
Minería e hidrocarburos	130,1	151,3	144,4	156,3	160,9
Manufactura	123,2	121,5	118,5	120,0	120,5
Electricidad y agua	157,5	169,0	171,3	169,6	170,4
Construcción	184,5	178,7	151,0	163,7	186,3
Comercio	166,6	169,6	159,0	168,5	180,6
Servicio 2/	163,6	169,8	166,9	172,1	178,0
PBI GLOBAL	151,0	157,1	150,8	160,6	163,1

Nota: Producto Bruto Interno. Adaptado de Nota Semana Nro. 3. (  ndice: 2007=100)^{1/}
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2018/ns-03-2018.pdf>

Entre diciembre de 2016 y noviembre de 2017 las exportaciones FOB sumaron US\$ 4 011,2 millones, explicado por los mayores envíos de los productos tradicionales (73.76%) y no tradicionales (25.97%). En el caso de los productos tradicionales, los sectores que presentaron resultado favorable fueron el pesquero y agrícola (3.6%), petróleo y gas natural (7.9%) y minero (62%) (Ver figura 8).



Figura 8. Exportación FOB según sector económico.

Adaptado de: Informe Técnico Nro 1, enero 2018 Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_exportaciones-e-importaciones-nov2017.pdf

El Perú depende altamente del sector minero, entre sus principales productos están cobre, oro, plata, plomo, zinc entre otros. A Noviembre del 2017 el índice de precios de los productos tradicionales aumentó en 11.3% ya que se incrementaron los precios de los siguientes minerales: Molibdeno (26.2%), Cobre (25.9%), Plomo (14.1%), Oro (3.8%) y Zinc (2.3%) (Ver figura 9); mientras que el índice de precios de los productos no tradicionales ha disminuido en 4.2% explicado por la baja del precio del Cacao crudo (-16.9%), mangos preparados o conservados (- 14%), entre otros (INEI, 2018).

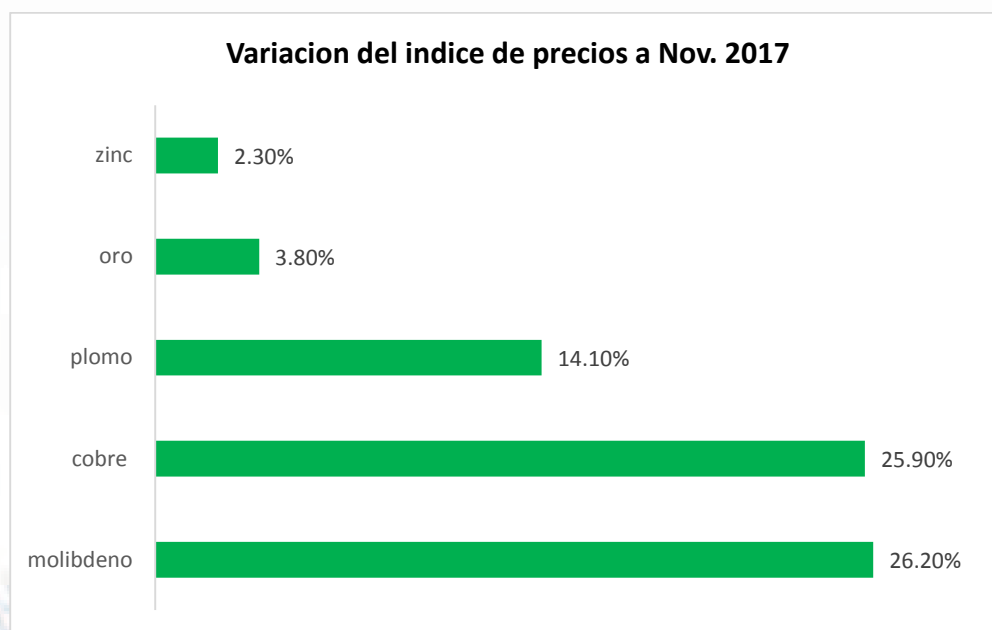


Figura 9. Índice de la Producción Minera y de Hidrocarburos.

Adaptado de: Informe Técnico Nro. 1 –enero 2018 Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_exportaciones-e-importaciones-nov2017.pdf

3.2.2. Condiciones de la demanda

Los principales países de destino de las exportaciones peruanas fueron, para el mes de noviembre de 2017: China con 33.1%, Estados Unidos de América 17.0%, España 6.0%, Corea del Sur 4.2% y Japón con el 4.0% del valor total exportado. Es, como se puede ver, China el país más importante y al cual le vendemos principalmente productos no tradicionales como los minerales, principalmente el cobre (Ver Figura 10).

La tendencia creciente de demanda de productos orgánicos a nivel internacional, sobre todo en los países europeos, es una gran oportunidad para el Perú de incrementar el PBI en la agricultura y generar un mayor precio de los productos. Los productos más solicitados son cereales, semillas oleaginosas, papa, frutas y vegetales (especialmente el banano), lácteos y vinos. En Latinoamérica no existe mucha información sobre los beneficios de consumir productos orgánicos, es por eso por lo que la demanda interna de productos orgánicos en los países latinos es mínima.

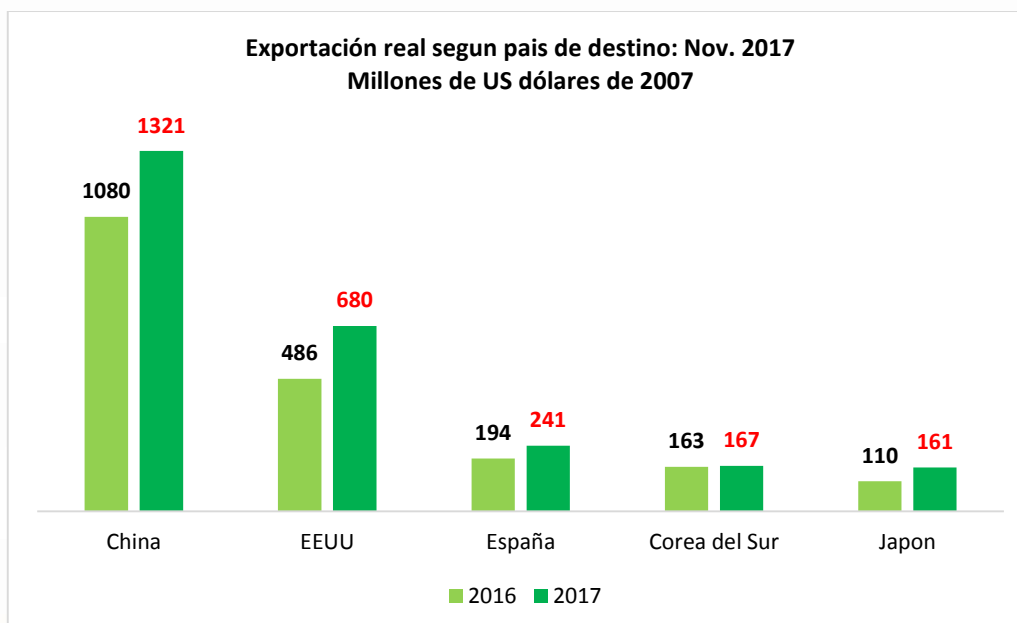


Figura 10. Exportación real, según país de destino: noviembre 2017.

Adaptado de: Informe Técnico N.º1, enero 2018 Evolución de las Exportaciones e Importaciones, por Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_exportaciones-e-importaciones-nov2017.pdf

Asimismo, el ingreso de turistas extranjeros al Perú se ha incrementado en un 11% y las divisas se han incrementado en un 28%; sin embargo, Perú tiene una alta competencia dentro de Latinoamérica ya que tiene que competir contra México, Argentina, Brasil y Chile que son los países de mayor rivalidad en el rubro. Los turistas que visitan el Perú son en su mayoría de 14 países: Chile, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Colombia, España, Francia, Japón, Canadá, Alemania, México, Reino Unido, Australia e Italia. Los turistas que buscan ambientes ecoturísticos son los que provienen de Japón, Chile, Ecuador y Argentina y el 70% de estos turistas tienen edades comprendidas entre los 25 y 55 años y el 11% de estos visitantes vinieron al país a visitar áreas protegidas (PROMPERÚ, 2013), en su mayoría Millenials y seniors.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Según el Informe Global de Competitividad 2016-2017, el Perú actualmente se encuentra en el puesto 72 a nivel global, ha retrocedido 5 puestos respecto al año anterior; sin embargo, mejoró cuatro de 12 pilares fundamentales en el último año, los cuales son:

infraestructura, donde pasó del puesto 89 al 86; salud y educación, donde pasó del 98 al 93, preparación tecnológica, del 88 al 86; e innovación, donde pasó del 119 al 113. Si bien es cierto que aún se tiene mucho por mejorar, es bastante alentador que se esté avanzando en la tecnología y en la innovación dentro de nuestro país.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Actualmente, el Perú no cuenta con sectores internacionalmente competitivos; pero existen cinco empresas que están dentro del Ranking Multilatinas 2017, y una de ellas se encuentra posicionada dentro de los cinco primeros puestos. AJE es la empresa multilatina peruana que ha ascendido cinco posiciones desde el año 2016 al cuarto puesto de este ranking. La innovación en productos saludables es lo que ha impulsado el crecimiento de la empresa este último año. En el 2017, CONCYTEC ha autorizado la ejecución de 22 proyectos de I+D+i a 17 empresas, número que ha duplicado la cantidad de compañías del año 2016 (El Tiempo, 2018), esto significa que las empresas peruanas están innovando en tecnología porque piensan que les generará un mayor beneficio.

3.2.5. Influencia del análisis en Tumbes

La región Tumbes, al igual que muchas regiones del Perú, cuenta con una variedad de recurso ecológico y un clima favorable, lo cual es un gran potencial para el turismo. La región no cuenta con recursos minerales, que son los grandes motores de la economía peruana, pero cuenta con numerosos recursos hidrobiológicos y agroindustriales que pueden incrementar su exportación e impactar positivamente en PBI del país. La región, al igual que el país, cuenta con estabilidad jurídica que ayuda a promover la inversión privada tanto de actores nacionales como internacionales.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Mediante este análisis externo se logrará identificar los eventos que están fuera del control del Gobierno Regional de Tumbes, tomando como base del análisis el entorno de la

región y los competidores que se encuentran dentro de la industria. Los resultados obtenidos ayudarán a formular la Matriz de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Estado peruano se encuentra dividido de manera horizontal en tres poderes: Ejecutivo, que realiza las acciones dentro del gobierno; Legislativo, que brinda las leyes; y Judicial, que resuelve los conflictos que surgen dentro del país. Otro tipo de división es la vertical, donde el poder se redistribuye en tres niveles de gobierno: Central, está encabezado por el presidente de la República; Regional, encabezado por el presidente regional; y el municipal, encabezado por el alcalde (Arguedas, 2008).

El Poder Legislativo está compuesto por 120 congresistas, quienes son los encargados de tomar decisiones políticas para implementarlas después de un arduo debate e intercambio de opiniones dentro del pleno, estas decisiones son temas de importancia nacional que luego serán transmitidas a la opinión pública (Arguedas, 2008). El Poder Ejecutivo está organizado por un régimen jerarquizado integrado por la Presidencia de la República, el Consejo de Ministros, los ministerios, organismos públicos descentralizados (reguladores como Ositrán, Osinergmin, Osiptel y Sunass), y técnicos especializados que se crean cuando se tenga que ejecutar políticas de estado a largo plazo (Arguedas, 2008). Por su parte, el Poder judicial está conformado por órganos jurisdiccionales que administran justicia a nombre de la nación (Ver Figura 11).

La descentralización es uno de los motivos por el cual se crearon los gobiernos regionales, para que las decisiones políticas y de gasto sean tomadas de manera más ágil ya que se encuentran más cerca de la población y así poder beneficiarlas. Las metas que la descentralización trae consigo son combinar la democracia representativa y participativa de

los ciudadanos locales, buscar la eficiencia en la asignación de los recursos y la redistribución interregional para disminuir las diferencias económicas entre regiones (Arguedas, 2008).



Figura 11. Organigrama del Estado Peruano.

Adaptado de: "Estado: funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas".

Recuperado de:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organización.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organización.pdf)

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La mayor oferta exportable fue destinada a los países asiáticos y que tuvo un crecimiento de 43.6% en 2017; las exportaciones a China, que es el principal mercado de destino, crecieron en 36.4%, los sectores que más exportaron hacia este país fueron minería y pesquería. Estados Unidos es otro mercado principal para las exportaciones del Perú, sobre todo de los sectores hidrocarburos (46%), agroindustriales (21%) y otros (63%). Los países europeos representan el 38% de las exportaciones peruanas y los sectores que más exportan son agroindustriales (38%), minería (19%), hidrocarburos (18%) y textiles (12%) (ver Figura 12) (Mincetur, 2017).

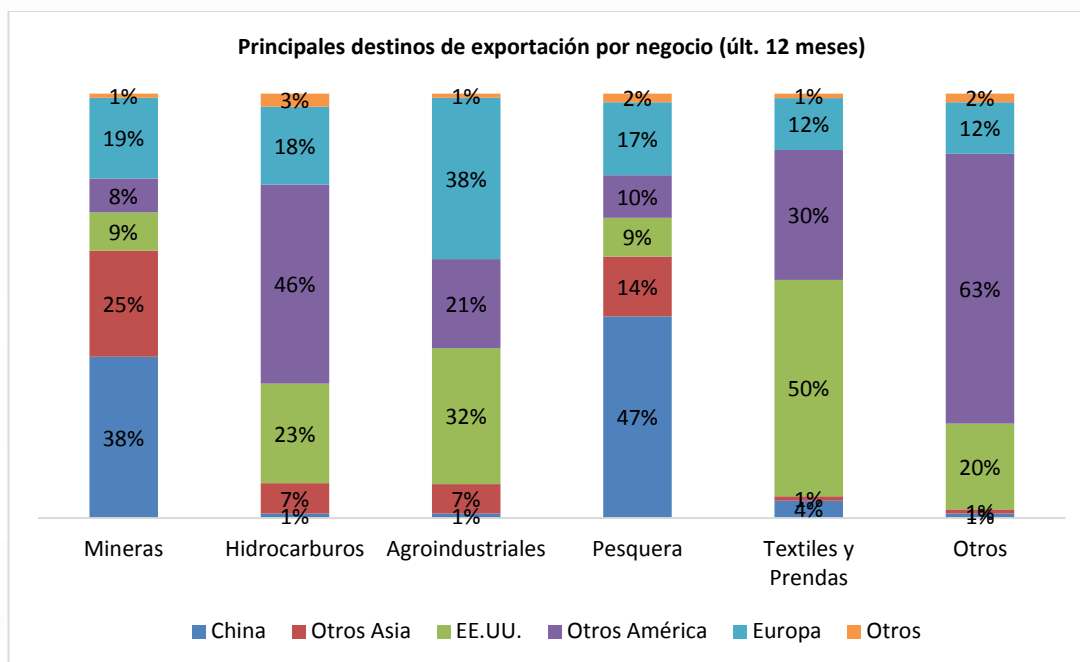


Figura 12. Principales destinos de exportación por negocio.

Tomado de Reporte mensual de comercio. Recuperado por: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2017/RMC_Diciembre_2017.pdf

Actividades agropecuarias: La agricultura es una de las actividades más significativas del país y en la que se encuentra la mayor fuerza laboral, constituyendo la base del desarrollo. Este sector emplea una de cada cuatro personas de la población económicamente activa; sin embargo, solo representa el 8% del PBI y tiene una productividad 4.3 veces menor a los otros sectores productivos (Los sectores agrícola y pecuario, 2017) (ver Figura 13). El sector agrícola ha crecido 2.6% a precios constantes de 2007 asociado a la mayor exportación de productos como arándano, café, cacao, maíz amarillo duro, plátano, papa y arroz cascara; uno de los puntos importantes para este incremento es la apertura de nuevos mercados como China donde se exportaron arándanos, Estados Unidos donde se exportaron cacao y café (INEI, 2017). Los países que más importan banano orgánico peruano son Holanda, Estados Unidos y Alemania, que concentran el 85% de las ventas y la producción de este producto se ha incrementado en 29%, que representa el 3.9% del valor de producción del subsector agrícola; asimismo, el precio del banano se ha incrementado en los últimos cinco años de US\$ 622 a US\$ 748 por lo que se puede observar el dinamismo de este mercado; los

departamentos que producen el 100% de la oferta exportable son Tumbes, Piura y Lambayeque (MINAGRI, 2015). Una oportunidad que se puede observar es el mal de Panamá que afecta a las cosechas de banano orgánico que son producidos en el sureste de Asia, Asia Central, Oceanía, África y Medio Oriente, que son los mayores exportadores del

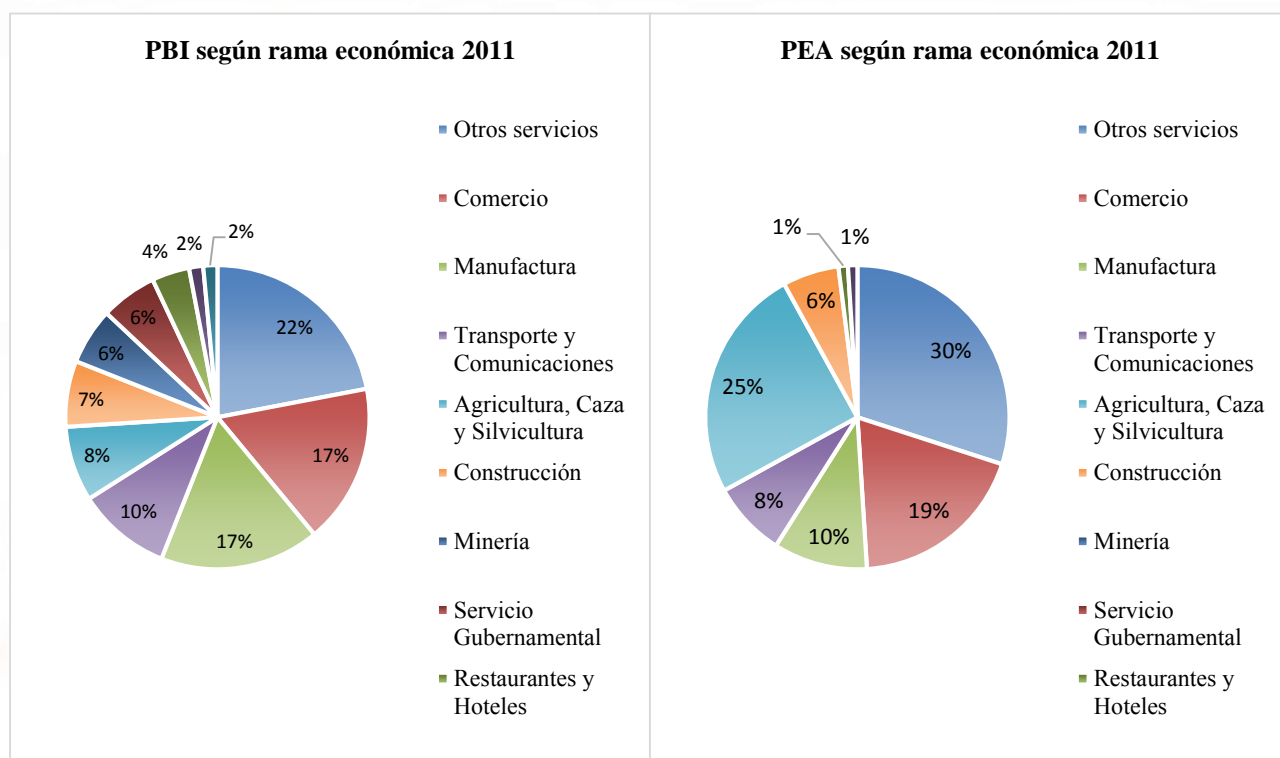


Figura 13. PBI según rama económica.

Adaptado de Los sectores agropecuario y pecuario en el Perú. Recuperado de: <http://www.agroyriesgo.pe/informacion/cifras-y-datos/los-sectores-agricola-y-pecuario-en-el-peru/>

mundo y que actualmente están importando para poder cubrir su demanda insatisfecha.

Actividad pesquera: la pesca y la acuicultura creció en 4.7%, básicamente por el incremento de la pesca marítima, donde hubo un incremento de 5.1% que cubrió el decrecimiento de la pesca continental (-1.8%) (INEI, 2017). En el año 2015, mediante la acuicultura, el Perú produjo los siguientes recursos hidrobiológicos: trucha (45.01%), concha de abanico (25.31%), langostinos (24.38%), tilapia (3.57%), donde Tumbes y Piura son las regiones que tienen mayor impacto en la maricultura (PRODUCE; 2015). Los destinos de

mayor importación de los productos acuícolas, sobre todo del langostino, son Estados Unidos con US\$ 21.6 millones, España con US\$ 6.1 millones y Francia con US\$ 3.7 millones. La enfermedad del camarón que se presenta en los países asiáticos, que son los mayores exportadores a nivel mundial, se presenta como una oportunidad ya que Perú es exportador de langostinos a los países europeos y a EE. UU. quienes son los países con mayor demanda y se encuentran desabastecidos por esta enfermedad que mata en edad temprana a los camarones (FAO, 2013).

El Ministerio de la Producción indicó que la exportación de langostinos a nivel nacional podría alcanzar los US\$ 200 millones anuales, debido a la firma del protocolo sanitario para la exportación de langostinos peruanos entre Perú y China el 16 de setiembre del 2017. Este convenio permitirá que el langostino peruano pueda ingresar al amplio mercado chino.

El sector turismo es el segundo generador de divisas después de la agroexportación, entre los sectores no tradicionales, y representa alrededor del 4% del PBI y la tasa de crecimiento es mayor al crecimiento de PBI nacional (Viceministerio de Turismo, 2017). Acumuló un crecimiento de 1.3% en el 2017 respecto al año anterior, este crecimiento es sostenido por el avance de los subsectores de alojamiento (1.1%) y restaurantes (1.3%) (INEI, 2017). Las oficinas migratorias con mayor movimiento en el año 2017 fueron el aeropuerto Jorge Chávez con 47.7%, Santa Rosa de Tacna con 36.6% y el CEBAF Tumbes con 6.8% (ver Figura 14), como podemos observar los aeropuertos que tiene mayor movimiento son aquellos que se encuentran en la frontera peruana después del limeño, esto se sustenta en el mayor ingreso de extranjeros procedentes de Chile y Ecuador, quienes arriban por estas oficinas (Ver Figura 15). La competencia en Latinoamérica no es poca, México, Brasil, Argentina y Chile son los más fuertes competidores del Perú respecto al turismo y logra captar un mayor número de turistas extranjeros; sin embargo, el Perú realiza promociones

turísticas que van dirigidas a 22 países cuyos turistas representan el 89% del total de ingresos al país (Promperú, 2015).

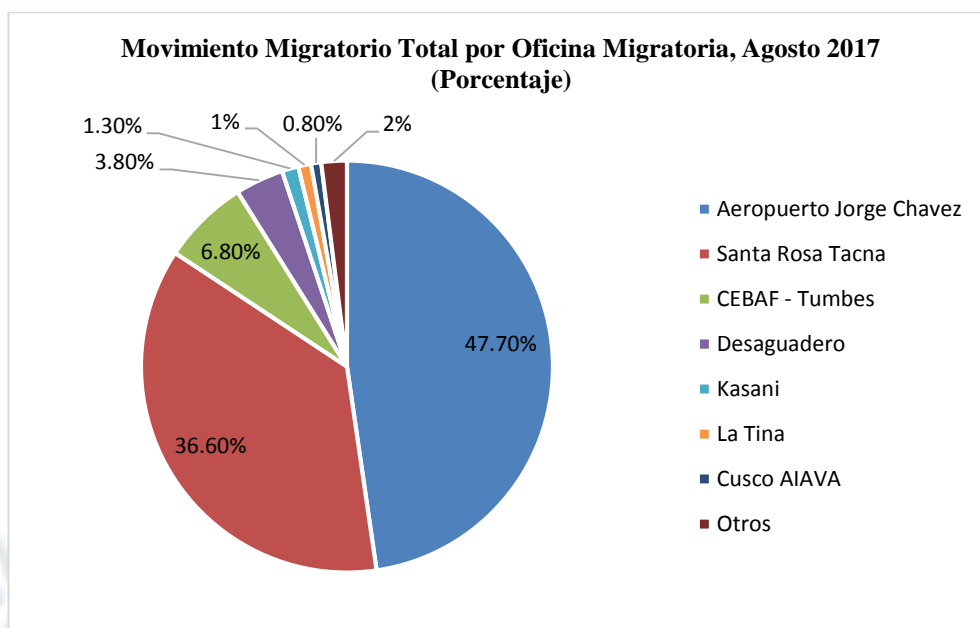


Figura 14. Movimiento migratorio por oficina migratoria.

Adaptado de "Movimiento migratorio peruano", recuperado de:
www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-n10-movimiento-migratorio-ago2017.pdf

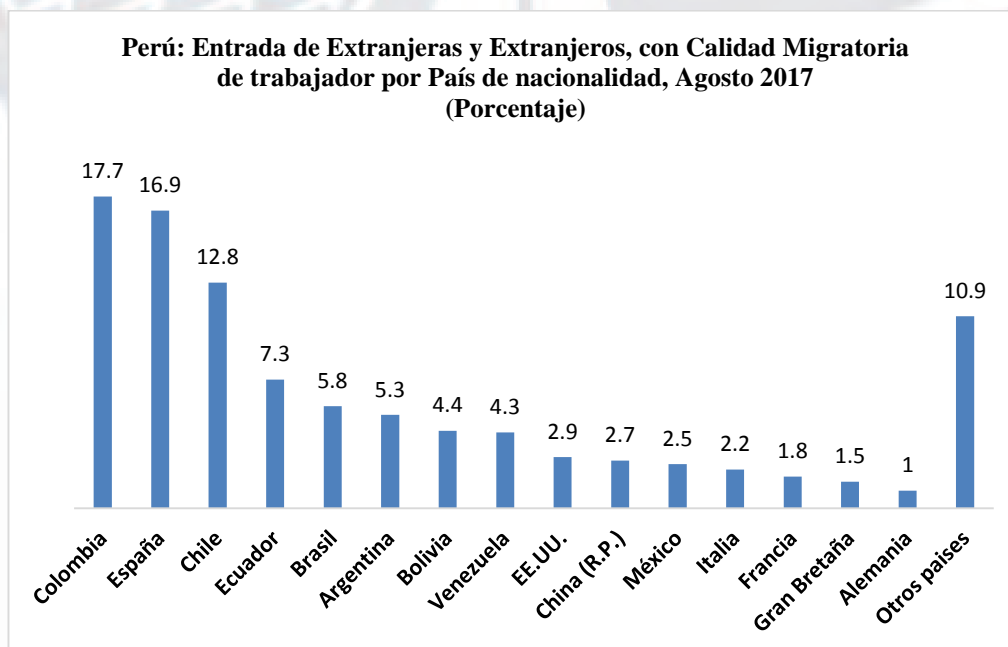


Figura 15. Entrada de extranjeras y extranjeros, con calidad migratoria de trabajadores por país de nacionalidad.

Tomado de Evolución del movimiento migratorio peruano. Recuperado de
<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-n10-movimiento-migratorio-ago2017.pdf>

El perfil del turista extranjero nos muestra que el 63% de los turistas que visitan Perú son hombres y se encuentran entre las edades de 25 y 34 años, denominados Millenials y de las edades de 35 a 54 años, quienes son denominados seniors; el estado civil también es importante ya que muestra que el 48% de turistas son casados o convivientes, mientras que el 39% son solteros, estos datos son importantes para poder identificar el público objetivo de las propuestas (Promperú, 2015). El 64% del total de turistas visitan el Perú por vacaciones y en su mayoría viajan por cuenta propia; sin embargo, los turistas anglosajones y asiáticos prefieren obtener paquetes turísticos por internet (63% cada uno). Las regiones que más visitan estos turistas se pueden observar en la Figura 16, donde Lima y Cusco son las ciudades principales y las actividades que más les interesa realizar es el visitar lugares

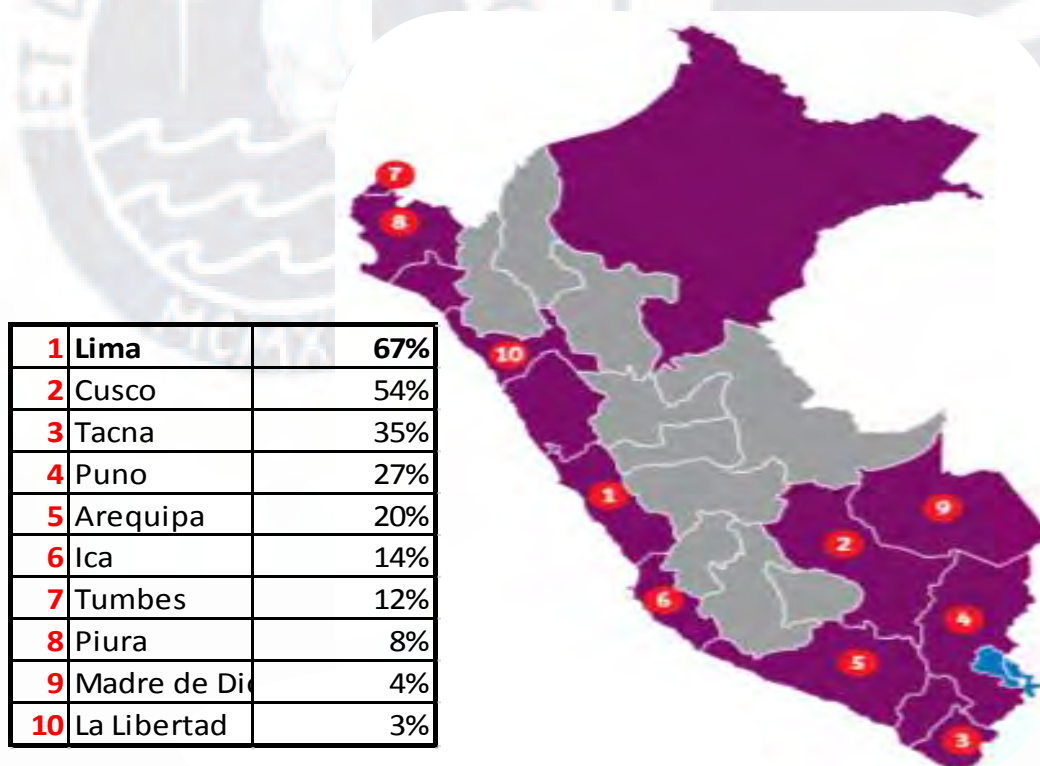


Figura 16. ¿Qué regiones visitan?

Tomado de "Perfil de turista extranjero 2015", por Promperú. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_38_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf

culturales y naturales (Ver figura 16).

Los turistas Millenials y los turistas seniors son aquellos cuyas tendencias de viajes es creciente a América Latina debido a que la cultura y las áreas protegidas son el común denominador entre este tipo de turistas. Los turistas Millenials buscan obtener una experiencia cultural y medioambiental a bajo costo, convivir con el pueblo y adquirir sus costumbres, mientras que el turista senior busca paz y tranquilidad en lugares que puedan disfrutar del hábitat natural, así como también de comodidad y lujo, lugares de paisajes hermosos que brinden paz interior.

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

La población del Perú es de aproximadamente 32 millones de personas al año 2015, el 49.90% son mujeres y el 50.10% son hombres. La pirámide de la población peruana presenta cambios a través del tiempo, se incrementa el número de pobladores entre los 5 y 19 años debido a la menor mortalidad para el 2015 y se proyecta para el 2025 que este incremento se hace parejo hasta los pobladores de edades hasta los 34 años; esto hace suponer que existe una tendencia al envejecimiento poblacional (Ver Figura 17). La tasa de crecimiento poblacional promedio del país es 1.1% sin embargo, solo 14 son departamentos registran un crecimiento mayor que el promedio, como se puede observar en la Figura 18 y el 26.5% se encuentra ocupada en agricultura, pesca y minería. El nivel de educación en la PEA ocupada presenta una variación positiva en todos los rangos, donde sobresale la educación primaria; sin embargo, en educación secundaria se puede observar un decrecimiento que podría haber redistribuido entre los niveles de primaria y superior, por lo que no es tan alentador (INEI, 2017).

La calidad de la educación superior peruana se encuentra por debajo de los estándares internacionales, debido a que existen muchas instituciones que han sido creadas para lucrar, deteriorando así la calidad de la educación. En estas universidades estudian alumnos menos preparados para seguir una carrera y culminarla, por lo que existe una mayor deserción

estudiantil pues tienen un régimen menos riguroso y exigente con la finalidad de no perder estudiantes, lo cual perjudica la calidad. Por este motivo se crea una institución que regule y brinde certificación a las universidades para su funcionamiento, que es la SUNEDU, este es uno de los avances que tiene el Perú para mejorar el sistema educativo superior que se aplica desde el 2016 (OCDE, 2016).

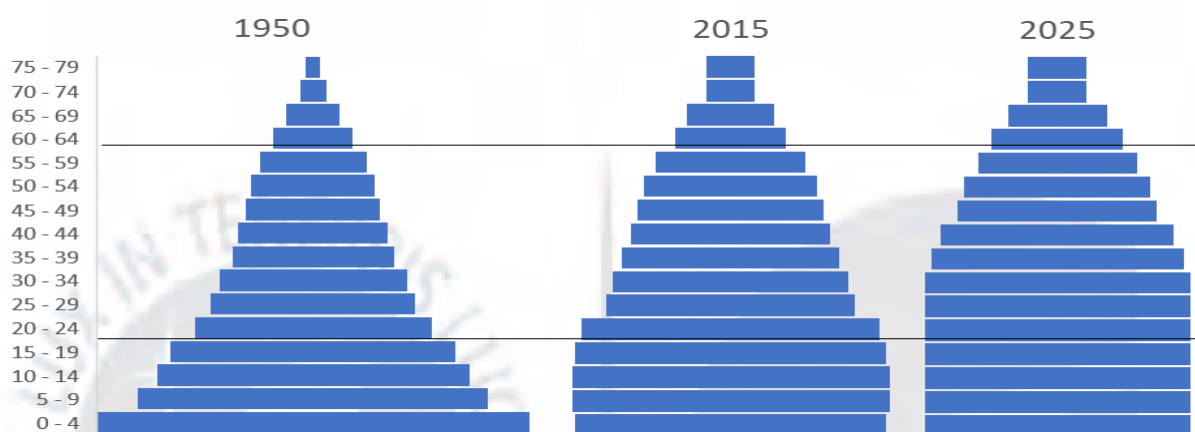


Figura 17. Pirámide poblacional peruana 1950, 2015, 2025.

Adaptado de: *Día mundial de la población*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

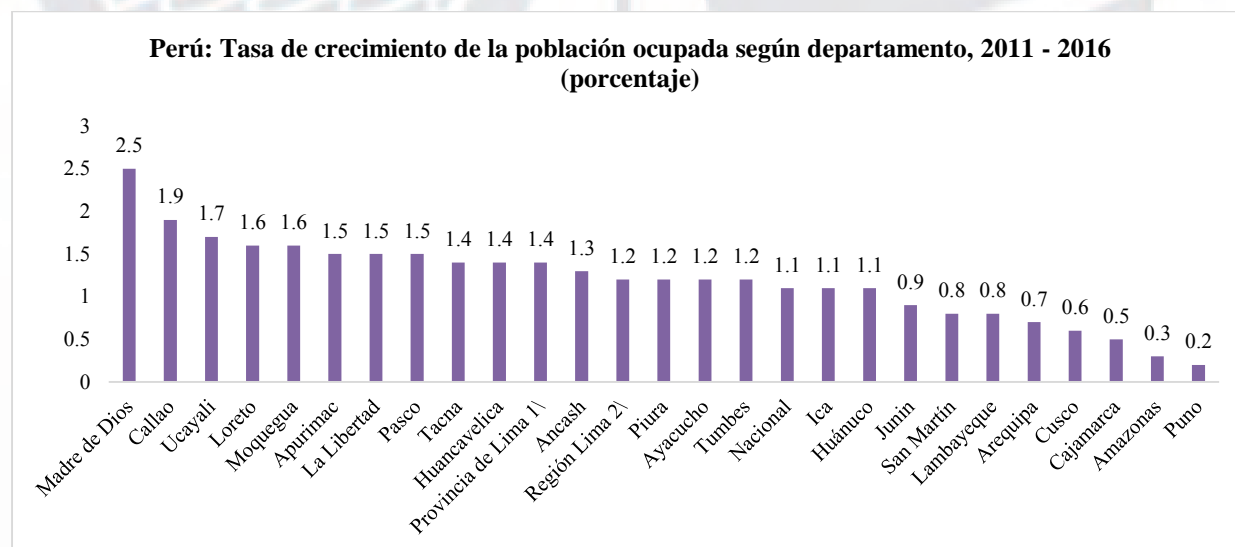


Figura 18. Perú: Tasa de crecimiento de la población ocupada según departamento, 2011-2016.

1\ Comprende los 43 distritos que conforman la provincia de Lima

2\ Comprende las provincias de: Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochiri, Huaura, Oyón y Yauyos.

Tomado de: *Perú: evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamentos 2007-2016*.

Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf

Otro tema importante dentro de la sociedad es la desnutrición infantil, desde hace dos años el país ha creado políticas sociales que benefician a los niños menores de cinco años denominados niños de la primera infancia; sin embargo, estos esfuerzos no han brindado los frutos esperados ya que solo nueve regiones tienen menos del 10% de niños en desnutrición. Las regiones de la selva son las que tienen el mayor porcentaje de desnutrición infantil con un porcentaje mayor al 20% (CENTRUM, 2018). Como podemos observar en la figura 19, ninguna de las regiones del Perú cuenta con un puntaje superior al 80% en el IPS 2017 y en el caso de algunas regiones como Tumbes, ha disminuido en comparación al año anterior.

Región	Rank	IPS 2017
Lima Metropolitana	1	77.20
Moquegua	2	75.78
Ica	3	73.83
Callao	4	73.27
Lima Provincias	5	72.66
Tacna	6	72.06
La Libertad	7	69.85
Lambayeque	8	69.32
Tumbes	9	66.13
Arequipa	10	65.05
Cajamarca	11	64.38
Madre de Dios	12	62.07
Cusco	13	61.74
Áncash	14	61.33
San Martín	15	60.93
Piura	16	60.48
Huánuco	17	58.87
Apurímac	18	58.55
Junín	19	56.50
Puno	20	55.77
Ayacucho	21	52.38
Huancavelica	22	51.72
Amazonas	23	51.12
Pasco	24	48.68
Loreto	25	48.51
Ucayali	26	47.20
De 75 a 84		Alto
De 65 a 74		Medio Alto
De 55 a 64		Medio Bajo
De 45 a 54		Bajo
De 35 a 44		Muy Bajo
De 0 a 34		Extremo Bajo

Figura 19. Nutrición y cuidados médicos.

Adaptado de: Índice de progreso social regional del Perú 2017. Folleto CENTRUM Católica.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Al 2017, el 92% de los hogares peruanos utiliza al menos una tecnología de información y comunicación (TIC); esto varía según el tipo de educación que tenga el jefe de familia, casi el 100% la usa cuando los jefes de familia tienen educación superior y solo el 82% cuando el jefe de familia tiene educación primaria. Lo mismo sucede con el acceso a telefonía móvil, el 97% de familias tienen un teléfono móvil cuando el jefe de familia tiene educación superior y solo 79.8% cuando el jefe de familia tiene educación primaria (INEI, 2018). La tenencia de computadoras dentro de la vivienda depende básicamente del área de residencia; el 51.1% de los hogares de Lima Metropolitana tienen una computadora, en el resto urbano el 33.1% posee una computadora y el 4.8% en los hogares rurales poseen computadora; sin embargo, para tener acceso a internet el 57.6% de hogares en Lima metropolitana tienen acceso, solo 25.1% se encuentra en el área del resto urbano y solo el 1.7% que tiene acceso al servicio de internet se encuentra en el área rural (INEI, 2018). La educación es muy importante para el acceso a las TIC, el 92.4% y 79.6% de la población con educación universitaria y no universitaria superior respectivamente acceden a internet, mientras que el 55.7% con educación secundaria accede a internet y solo el 21.1% con educación primaria accede a internet (INEI, 2018). Es claro ver que la educación está muy ligada a las TIC por lo que es muy importante invertir en el desarrollo de la educación. Las exportaciones que tiene el Perú ahora se ven afectadas por las barreras impuestas por países vecinos como Ecuador, Brasil, Colombia, Argentina y Venezuela que frenan el desarrollo del país y de la región (Gestión, 2014), estas barreras reducen el nivel de exportaciones y restan productividad al país, este tipo de barreras que presentan se basan en la calidad de los productos, por lo que es necesario invertir en tecnología también para la agroindustria.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el Perú se está tratando de crear la cultura de cuidado del medio ambiente, esto se percibe al ver que se ha incrementado el gasto público ambiental en estos últimos años, en el 2016 se ha incrementado en 9.1% respecto al año anterior, este gasto se concentró en los departamentos de Lima (49.3%), Callao (6.8%), Cusco (5.4%) y Arequipa (4.2%). También se ha disminuido el gasto público realizado en la prevención y atención inmediata del desastre en un 10.8% respecto al año anterior, generado básicamente por la mejor cultura medioambiental. Los conflictos medioambientales fueron producidos por el sector minero (61.3%) e hidrocarburos (17.9%) de los cuales solo quedaron sin resolver 4 casos. Solamente el 58.7% de las municipalidades cuentan con una oficina de medio ambiente al 2016; sin embargo, las municipalidades de Callao y Tumbes cuentan al 100% con estas oficinas; por el contrario, las municipalidades que tienen más déficit son Huancavelica (45.4%), Ancash (42.8%) y Amazonas (34.5%) lo que demuestra que aún hay mucho trabajo por hacer al incentivar esta conciencia medioambiental. La educación es muy importante también para el medio ambiente, es por eso por lo que existen las 49 universidades de las cuales 27 son nacionales y 22 son privadas con 69 facultades que imparten educación medioambiental como carrera profesional, esta información fue tomada al corte del 2013 (INEI, 2017).

Existen ONG que están en contra de los criaderos de langostinos y camarones debido a que depredan los manglares de los países tropicales del planeta (Ecología Política, 2007) lo que genera un problema para el país ya que en la zona norte del país existe un número creciente de criaderos de langostinos por la gran demanda en el mercado internacional, sobre todo en los asiáticos. Uno de los problemas climáticos más fuertes es el generado por el Fenómeno de El Niño que perjudica tanto las zonas protegidas como las áreas de cultivo, a pesar de que el fenómeno es repetitivo aún no se llega a tomar conciencia por la prevención tanto en infraestructura como en concientización de la población.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz MEFE está compuesta por 16 factores determinantes de éxito, ocho oportunidades y ocho amenazas. El valor final de 2.15 indica que no se están utilizando los factores claves de éxito que el entorno ofrece. A cada uno de los factores se les proporciona un peso que representa su importancia relativa. Los valores asignados del 1 al 4 representan la influencia relativa del factor de éxito dentro del plan estratégico (Ver Tabla 5).

Tabla 5

Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Demanda creciente de langostinos por el mercado chino, español y norteamericano	0.10	3	0.30
2	Demanda creciente del banano orgánico de origen peruano en Holanda, Alemania, Japón y EE. UU.	0.10	3	0.30
3	Interés creciente por el ecoturismo de parte de los turistas japoneses, ecuatorianos, chilenos y argentinos	0.10	3	0.30
4	Enfermedad de los langostinos (WFS) que atacan los cultivos de Indonesia, Tailandia, Malasia, India y Vietnam	0.05	2	0.10
5	Mal de Panamá que afecta cultivos de banano en el Sureste Asiático, Asia Central, Oceanía, África y Medio Oriente.	0.10	2	0.20
6	Incremento de viajeros Millenials y viajeros seniors a destinos con estilos de vida saludable y sostenible	0.05	3	0.15
Subtotal		0.50		1.35
Amenazas				
1	Desastres naturales (FEN)	0.10	1	0.10
2	Depredación de recursos naturales	0.10	2	0.20
3	Incremento de desnutrición infantil	0.05	1	0.05
4	Precios internacionales del banano orgánico es influenciado por grandes multinacionales	0.05	1	0.05
5	Alta deserción educativa en nivel superior (universitario)	0.10	1	0.10
6	Barreras de entrada internacionales a las exportaciones	0.10	2	0.20
Subtotal		0.50		0.70
Total		1.00		2.05

Valores: 4= oportunidad mayor, 3= oportunidad menor, 2= amenazas menor, 1=debilidad mayor

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2015. Lima: Pearson Educación.

3.4.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores sigue un proceso legal establecido por el Estado, el proceso de selección de proveedores está estandarizado y todos aquellos que deseen participar en los concursos públicos deben estar inscritos en el registro nacional de

proveedores establecido por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). También se debe considerar a la Ley de Contrataciones del Estado N° 1017. El poder de negociación lo pueden tener los transportistas marítimos quienes son pocas empresas que brindan el servicio, lo que eleva el costo e imponen sus horarios y se generan retrasos en los envíos internacionales.

3.4.2. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación alto lo representan los inversionistas, quienes pueden optar por invertir en otros países si no se cubren sus expectativas. Al producirse las enfermedades en los langostinos y bananos orgánicos en la zona asiática, existe una demanda mundial que tiene que ser cubierta, esto se ve reflejado en el alza de los precios de estos productos debido a las necesidades del mismo mercado.

3.4.3. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los sustitutos es alta debido a que está muy cerca Piura, que tiene muchas similitudes en cuanto a recursos naturales y agricultura, tiene mejor infraestructura y tecnificación para el sembrío de bananos orgánicos; tiene una mejor organización social ya que cuenta con asociaciones de cultivadores de banano orgánico al norte de Piura. Sin embargo, la ubicación de Tumbes puede generar una ventaja competitiva ya que es un puente entre Perú y Ecuador para cualquier actividad económica que deseen realizar. En cuanto a la producción de banano el sustituto puede ser Loreto quien tiene mayor área disponible para el cultivo de banano orgánico y también para el cultivo de langostinos, aunque todavía no se ha desarrollado.

3.4.4. Amenaza de los entrantes

Existe la posibilidad de que algunas regiones opten por ingresar al cultivo de banano o langostino, sobre todo aquellas que se encuentran en la costa del país; sin embargo, aún no se han manifestado indicios de que alguna de ellas tenga la intención de invertir en estos

productos. En lo que respecta al turismo, existen otras regiones que tienen mayores promociones y posiblemente Tumbes sea la región costera con menos promoción turística.

3.4.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre los competidores es alta ya que existe mayor publicidad para algunos rivales cercanos como es Piura; así como también las promociones que se realizar en Iquitos (Loreto). La selva es otro rival importante y mayor exportador de los productos que Tumbes exporta y hay una mayor difusión al respecto.

En lo que respecta al turismo, Tumbes no tiene mucha promoción al respecto por lo que se considera a Cusco como una región modelo ya que cuenta con buena promoción a nivel mundial y ciertas características naturales que bien pueden ser iguales a las de Tumbes como las áreas protegidas y el misticismo que ambas regiones tienen por su cultura, cuenta con mejor infraestructura y tecnificación de la agricultura; sin embargo, los productos que ofrece no son similares; la integración empresarial en Cusco es superior a la de Tumbes y existen asociaciones de comerciantes en el sector turismo por lo que pueden explotar más sus recursos naturales.

Por ser una región fronteriza, se considera a Tacna como un rival comercial ya que tiene mejor manejo fronterizo que Tumbes a pesar del problema limítrofe que tiene con Chile, que es el país que más conflictos le ha traído al Perú; asimismo cuenta con mejor infraestructura y mayor uso de las TIC, la llegada de turistas chilenos es mayor que el arribo de turistas ecuatorianos, lo que le genera una ventaja competitiva; la asociación empresarial de Tacna está más consolidada sobre todo en el comercio.

Según el Índice de Competitividad Nacional 2017, Tacna se ubica en el cuarto puesto, seguida de Tumbes que se encuentra en el octavo puesto, por lo que es un referente en educación; sin embargo, las otras regiones referentes están muy alejadas en el tema de la educación superior: Cusco puesto 13, Tumbes puesto 14 y Loreto puesto 19.

3.5. Tumbes y sus Referentes

El fin de establecer un referente es identificar otras regiones en el mundo con similares características geográficas y con actividades productivas muy similares que pueda servir como una medida de comparación. Por lo indicado anteriormente, se tomó como referencia a Guayas, Sao Paulo y Barcelona.

En el caso de Guayas se eligió por su diversidad ecológica y clima tropical que beneficia su turismo, asimismo por su alta competitividad en la exportación de productos hidrobiológicos como el langostino y exportación de banano orgánico, la tecnificación agrícola que tiene para el cultivo del banano orgánico, la infraestructura del cultivo de langostinos y los clústeres empresariales hacen de esta región un referente internacional. El segundo referente tomado fue Sao Paulo por tener el sistema agroindustrial más grande y desarrollado del Brasil, y uno de los más importantes del mundo, asimismo por su gran desarrollo turístico. Luego tenemos a Barcelona como referente por el turismo y sus playas, el desarrollo de la industria camaronera y la alta demanda de productos orgánicos.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de Tumbes dentro del entorno del país; permite calificar sus fortalezas y debilidades. La matriz de competitividad se analizará teniendo en cuenta cinco pilares determinantes del éxito de una región.

Entre los factores más importantes se encuentran: (a) Diversidad ecológica y clima tropical, (b) Tecnificación de la agricultura, (c) Integración empresarial, (d) Infraestructura y tecnología, (e) Educación Superior y (f) Desnutrición infantil. Con respecto al resultado de la matriz, consideramos que Tumbes y Loreto son las ciudades que menos aprovechan sus factores de éxito ya que fueron las que tuvieron menores puntajes; esto quiere decir que

Tumbes debe realizar diversos e importantes cambios para que pueda llegar a cumplir su visión (Ver Tabla 6).

Tabla 6

Matriz Perfil de Competitividad (MPC).

Factores clave de éxito	Peso	Tumbes		Piura		Tacna		Loreto		Cusco	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Diversidad ecológica y clima tropical	0.30	2.00	0.60	3.00	0.90	3.00	0.90	3.00	0.90	4.00	1.20
Tecnificación de la agricultura	0.20	2.00	0.40	3.00	0.60	3.00	0.60	2.00	0.40	3.00	0.60
Integración empresarial	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30
Infraestructura y tecnología	0.20	1.00	0.20	2.00	0.40	3.00	0.60	3.00	0.60	3.00	0.60
Educación Superior	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	3.00	0.30	1.00	0.10	1.00	0.10
Desnutrición infantil	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	4.00	0.40	1.00	0.10	2.00	0.20
Total	1.00		2.00		2.50		3.00		2.40		3.00

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2015. Lima: Pearson Educación.

Tabla 7

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Tumbes		Guayas		Sao Paulo		Barcelona			
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
Diversidad ecológica y clima tropical	0.30	2.00	0.60	4.00	1.20	4.00	1.20	4.00	1.20	
Tecnificación de la agricultura		0.20	2.00	0.40	4.00	0.80	3.00	0.60	4.00	0.80
Integración empresarial		0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40
Infraestructura		0.20	1.00	0.20	3.00	0.60	4.00	0.80	4.00	0.80
Educación superior		0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	3.00	0.30	4.00	0.40
Desnutrición infantil		0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40
Total		1.00		2.00		3.70		3.60		4.00

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2015. Lima: Pearson Educación.

Matriz Perfil Referencial (MPR). En esta matriz se consideran las siguientes ciudades como referencia por ser exitosas. Tumbes es la ciudad con menor puntaje ya que tiene carencias dentro de estos cinco puntos; por lo que Tumbes tiene un gran desafío para poder llegar a cumplir la visión que se ha proyectado (ver tabla 7). Sao Paulo, Guayas y Barcelona son buenas regiones referentes para Tumbes respecto al nivel de productividad en las exportaciones de langostinos y banano orgánico, también en lo que respecta al turismo y sobre todo en lo social, como la educación superior y desnutrición infantil.

3.7. Conclusiones

Como resultado de la evaluación externa, se puede observar que el Perú tiene el suficiente potencial para poder lograr convertirse en una de las economías más desarrolladas de Sudamérica; sin embargo, no ha explotado los recursos con los que cuenta. Las exportaciones de los productos agroindustriales es un generador alto de ingresos del PBI nacional, así como también lo es el turismo; sin embargo, aún falta incentivar el desarrollo de estas industrias. Si bien es cierto que la tecnología que se necesita para desarrollar estas industrias ya llegó al país, solo se encuentran ubicadas en las zonas urbanas, las zonas rurales se encuentran desabastecidas en lo que respecta al avance tecnológico y de comunicaciones. El crecimiento poblacional ha dado un giro en los últimos años, actualmente se ha reducido la base de la pirámide poblacional por lo que el promedio de edades de la población es mayor a los años anteriores y muestra una tendencia creciente, esto es favorable ya que existe más mano de obra que pueda generar mayor productividad; ahora depende del estado brindar las oportunidades necesarias para que estas personas tengan adecuada educación y sean competitivos en el mercado laboral para reducir el nivel de desempleo. La salud de la población también está vinculada con la mejora de la productividad y la educación ya que una persona no puede desarrollarse físicamente si no cuenta con condiciones saludables, por

lo que es necesario que desde muy pequeños puedan tener una buena alimentación y cuidados ya que es en esta etapa de la vida donde se logra el desarrollo intelectual.

Existen oportunidades en el mercado internacional que pueden ser aprovechadas por la región Tumbes, sobre todo en la exportación de productos acuícolas y productos orgánicos que tienen una tendencia creciente de aceptación en los países de Europa y Asia. El clima, la ubicación y la biodiversidad del país son un fuerte componente para incentivar el turismo a nivel internacional a los diferentes turistas que visitan el país, de preferencia a los turistas seniors y Millenials de los países que tienen mayor ingreso per cápita.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

En este capítulo, se desarrolla el análisis interno de Tumbes para conocer con qué recursos cuenta, este análisis utiliza la herramienta AMOFHIT, que es el análisis de las áreas funcionales (D'Alessio, 2015).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Los Gobiernos Regionales están supeditados y regulados bajo la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N° 27867), en la cual se plantea que los gobiernos regionales tienen como fin esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible. La ley también da las pautas de la estructura básica que debe tener el gobierno regional, se señala tres órganos básicos. El primero es el Consejo Regional, que tiene una función normativa y fiscalizadora dentro del gobierno regional, y está integrado por los consejeros regionales. El segundo es la Presidencia Regional, que es el órgano ejecutivo del gobierno regional, el actual presidente regional es Ricardo Isidro Flores que cumple su mandato por el periodo 2015-2018. Finalmente, el Consejo de Coordinación Regional, el cual tiene una función consultiva y de coordinación entre las municipalidades y el gobierno regional (ver Figura 20).

Los principales objetivos del Gobierno Regional de Tumbes descritos en el Plan de Desarrollo Regional Concertado 2017-2030 son incrementar el acceso de la población tumbesina a servicios públicos de calidad, elevar el desarrollo económico sostenible de la región, disminuir la vulnerabilidad ante riesgos de desastres de la población del departamento de Tumbes, mejorar la calidad ambiental, mejorar la igualdad de oportunidades para los pobladores y fortalecer la seguridad ciudadana.

Uno de los índices de competitividad más bajos que tiene la región es el de instituciones, principalmente por tener indicadores bajos en ejecución de la inversión pública y percepción de la gestión. De acuerdo con información del Ministerio de Economía y Finanzas, el

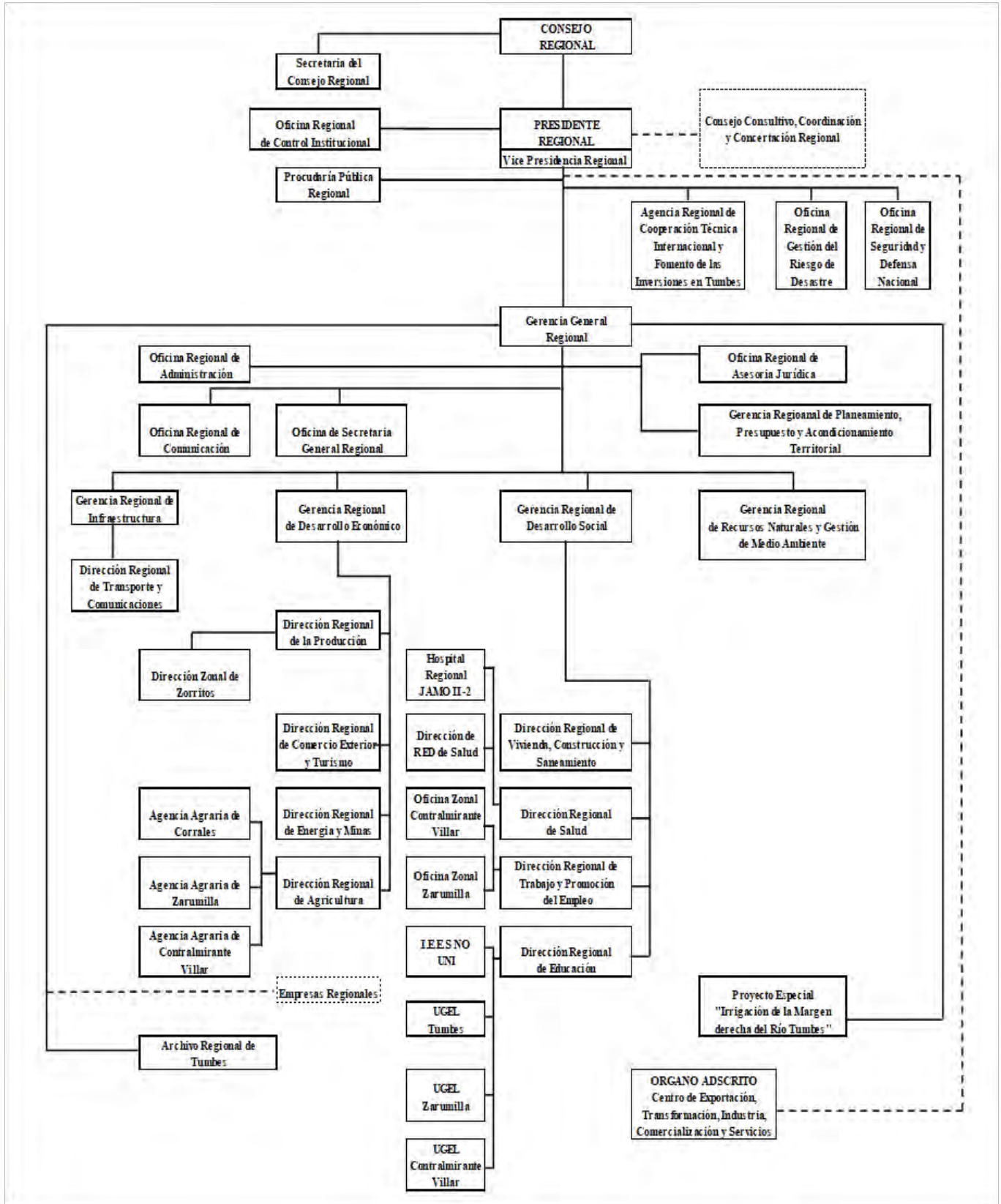


Figura 20. Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Tumbes.

Recuperado de <http://regiontumbes.gob.pe/informacion-institucional/organigrama/>

Gobierno Regional de Tumbes no ejecuta todo el presupuesto otorgado. Además, un problema común que se presenta en la mayoría de los gobiernos regionales es el alto nivel de corrupción, a lo que la región de Tumbes no es ajena. Actualmente el gobernador de la región está siendo investigado por los delitos de colusión agravada, peculado, malversación de fondos y omisión de actos funcionales. El gobernador, a la fecha, cuenta con ocho procesos abiertos por corrupción.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La actividad agrícola descansa principalmente en la siembra de arroz, plátano y maíz que ocupan el 95.8%, 2% y 1.4% respectivamente. Es necesario indicar que estos cultivos no generan una rentabilidad local y son mayormente solo una fuente de subsistencia; frente a esta situación es necesario capacitar a los agricultores y promover la diversificación de cultivos, hecho que genera conflictos con la comunidad agrícola debido a una fuerte resistencia, producto de la costumbre en la siembra, así como a los altos niveles iniciales de inversión necesarios. La región Tumbes posee un promedio de 4,800 hectáreas de cultivo de banano: 2.993 ha de banano convencional, 1,056 ha de banano orgánico y 787 ha de plátano dominico, por lo que es necesario que se impartan capacitaciones a los agricultores en el mejoramiento de la producción del cultivo de banano y el manejo integrado de plagas (Senasa, 2018).

La acuicultura en la zona de los manglares fue incorporada por los investigadores del Instituto del Mar en 1981, donde se realizaron investigaciones sobre el cultivo de langostinos peneidos, el objetivo de dicha investigación era encontrar un método rentable y sostenible en el tiempo; el resultado fueron costos de producción bajos y precios altos en el mercado internacional, lo que se traduce en una gran oportunidad para la región, pues refleja la amplia demanda de inversionistas privados en la construcción de muelles y empresas langostineras

(Hurtado, s.f.). En el año 2015, el Perú exportó 58,005 toneladas, 11,713 tn fueron exportados en fresco y 46,291 tn fueron exportados congelados (PRODUCE, 2015).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Producción de bienes y servicios:

Uno de los sectores con mayor potencial es el sector pesca, teniendo como principal producto hidrobiológico el langostino. En la región Tumbes el 99% de los acuicultores se dedican al cultivo de langostinos, la región es la principal productora de langostinos del Perú, debido a su clima y su mar caliente; además Tumbes es la única zona que saca tres cosechas al año, mientras que Piura saca una cosecha al año. Actualmente la región solo cuenta con un laboratorio para el cultivo de semillas, es por esos que las empresas que se dedican a esta actividad tienen que comprar las semillas al Ecuador, que cuenta con aproximadamente 50 laboratorios. En la región existen varias empresas dedicadas a esta actividad, pero de las cuales solo dos pertenecen a la categoría de empresa grande, Marinazul y La Fragata (Luciano Mena, comunicación personal, 16 de Julio de 2017).

Los langostinos se venden principalmente en dos presentaciones: enteros y solo las colas, este producto principalmente se produce para exportación. Según Promperú, en el 2016 se exportó langostinos por un valor FOB de US\$108 millones, por el total de todas sus presentaciones. Los principales mercados donde se exportaron los langostinos fueron Estados Unidos, España, Francia y Japón.

La producción de langostino entero alcanzó 1,718 toneladas métricas y disminuyó en 11.1%, en referencia al mes de diciembre 2016, en el que se produjo 1,932 toneladas métricas; en comparación a todo el año 2016, la producción de langostino entero se incrementó en 18% (ver Figura 21).



Figura 21. Informe Técnico N° 2 - febrero 2018. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_panorama-economico-departamental-dic2017.pdf

El plátano es el segundo producto más cultivado en la región, en el transcurso de la campaña agrícola 2017-2018 cuenta con una superficie sembrada de 382 hectáreas. En los últimos años se ha incorporado mayores áreas para el cultivo del banano orgánico, debido a su gran demanda internacional, los cultivos se encuentran ubicados principalmente a orillas del río Tumbes. Uno de los principales riesgos para los cultivos son los desastres naturales, como el Fenómeno de El Niño y las enfermedades que afectan los cultivos, por ejemplo, una de las principales enfermedades que en la actualidad afecta los cultivos de países del Asia, Oceanía, el África y Medio Oriente es el mal de Panamá, los agricultores de la región vienen siendo capacitados por el SENASA ante estos hongos y enfermedades para que tengan un mejor control y cuidado de la producción (SENASA, 2018).

El principal problema que tiene la región con el cultivo de banano orgánico son las inundaciones de los campos de cultivo por las fuertes lluvias, que debido al cambio climático son cada vez más frecuentes, este problema desanima a los agricultores cosecha el banano orgánico, llevándolos a reemplazar su cultivo con productos más tradicionales como el arroz. Esta falta de continuidad en la cosecha que se da por las inundaciones también afecta las

exportaciones, ya que para exportar se necesita tres aspectos importante calidad, cantidad y continuidad. Para poder ayudar a mitigar el efecto de las lluvias y poder impulsar el incremento de las exportaciones es muy importante la construcción de una represa que ayude a controlar los niveles de agua (Luciano Mena, comunicación personal, 16 de Julio de 2017).

En el Perú la producción de banano orgánico se encuentra creciendo fuertemente en Piura, Chiclayo y en La Libertad, siendo Piura la que produce más en el país. En Tumbes a diferencia de estas regiones un racimo se demora en aparecer entre 10 y 12 semanas, esto le da a Tumbes una ventaja competitiva frente a las otras regiones, en las cuales demoran entre 14 y 15 semanas. Además, los racimos producidos en Tumbes tienen 14 gajos los más grandes, mientras que en Piura tienen como máximo 8 (Luciano Mena, comunicación personal, 16 de Julio de 2017). Para que la región pueda aprovechar estas ventajas competitivas es muy importante la regulación del agua.

Las exportaciones de Tumbes salen del puerto de Paita, debido a que la región no cuenta con un puerto con la infraestructura adecuada. Inicialmente la exportación de banano orgánico salía por el puerto Bolívar, ubicado en Ecuador, pero los productos salían con sello ecuatoriano (Luciano Mena, comunicación personal, 16 de Julio de 2017). Los principales mercados donde se exporta el banano orgánico son Estados Unidos, Holanda, Alemania, Bélgica, Corea del Sur, Finlandia y Japón. Se observa una demanda creciente de estos países por el banano orgánico. La producción de banano en diciembre de 2017 fue de 7,712 toneladas y disminuyó en 27.4%, según el volumen obtenido en diciembre del 2016, que fue 10 mil 622 toneladas; en comparación a todo el año 2016, la producción de banano se disminuyó en 22.9% (ver Figura 22). Según Promperú, en el 2016 se exportó banano por un valor FOB de US\$2 millones

En la región existen varias empresas dedicadas a la actividad agroindustrial, pero ninguna pertenece a la categoría de gran empresa, existe gran número de empresas pequeñas

e informales. La Región Tumbes presenta varias ventajas comparativas en la producción de banano frente a países como República Dominicana y Ecuador, que son unos de los países que exportan más banano a nivel mundial; en el caso de República Dominicana este país está constantemente afectado por desastres naturales como huracanes, lo cual afecta considerablemente su producción, mientras el Ecuador enfrenta problemas de plagas en su producción de bananos (Mincetur, 2006).

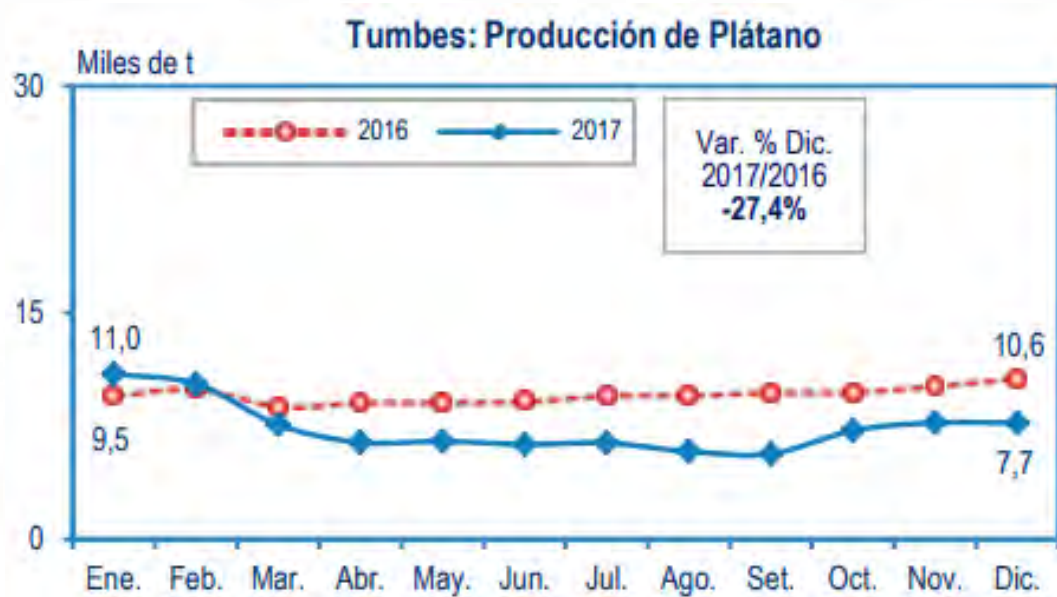


Figura 22. Tumbes producción de Plátano. Informe Técnico N° 2 - febrero 2018. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_panorama-economico-departamental-dic2017.pdf

La región Tumbes tiene entre sus principales atractivos turísticos a los manglares, playas y áreas naturales protegidas. Las playas reciben una importante afluencia de turistas tanto nacionales como internacionales durante todo el año debido a su clima favorable, se destacan los balnearios de Punta Sal, Zorritos, Puerto Pizarro, Bocapán (ver Figura 23), llegan principalmente del Ecuador (ver Figura 24), Lima y de regiones del norte del país. En el 2015 según Promperu, el turismo por parte de extranjeros generó en la región ingresos por US\$ 115 millones.

La región, según el INEI, contaba con 206 establecimientos de hospedajes al 2017. Con referencia a los arribos registrados estos presentaron un mayor crecimiento anual en los

años 2013 y 2014, impulsados principalmente por la inauguración de hoteles como el Royal Decameron y el hotel Select Tumbes de la cadena hotelera Casa Andina. En el 2017 el arribo de turistas se vio afectado por el Fenómeno de El Niño (Ver Tabla 8).



Figura 23. Principales lugares visitados en Tumbes. Perfil del Turista Extranjero que visita. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Tumbes>

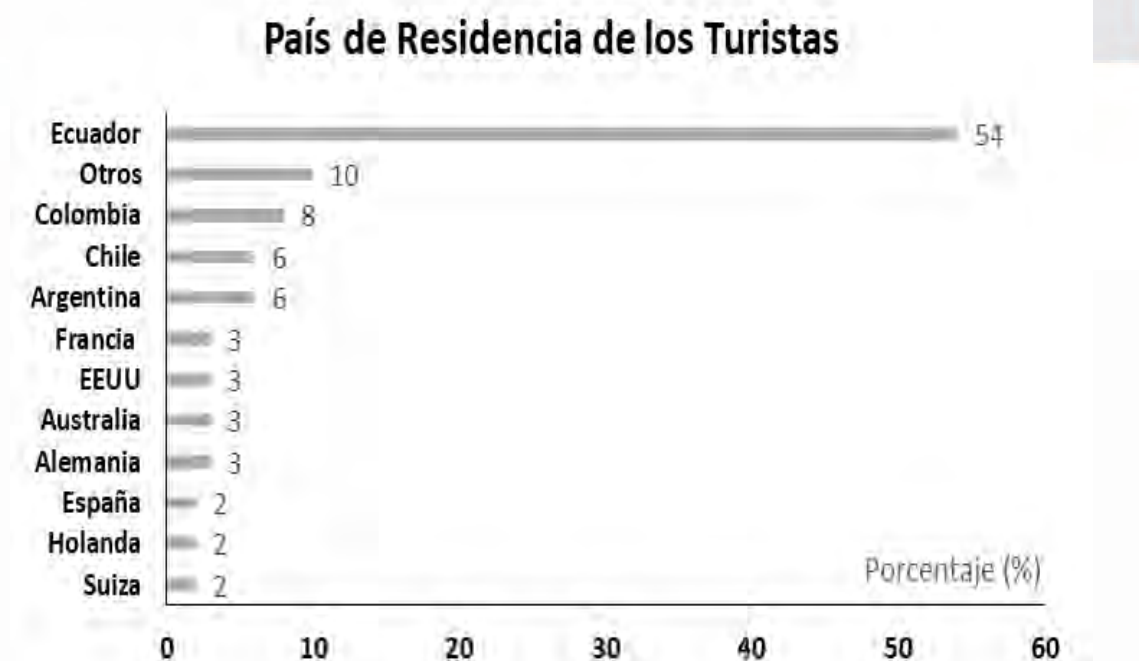


Figura 24. País de residencia de los turistas. Perfil del Turista Extranjero que visita. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Tumbes>

Tabla 8

Arribo de ciudadanos a establecimientos de hospedaje en Tumbes, 2010-2017

Año	Nacionales	Var (%)	Extranjeros	Var (%)	Total	Var. %
2017	274,245	-4.8%	64,361	19.7%	338,606	-1.0%
2016	288,125	8.2%	53,771	1.8%	341,896	7.1%
2015	266,401	3.4%	52,805	10.7%	319,206	4.5%
2014	257,664	35.1%	47,715	31.3%	305,379	34.5%
2013	190,722	35.3%	36,335	114.0%	227,057	43.8%
2012	140,970	-1.6%	16,977	-10.5%	157,947	-2.6%
2011	143,235	7.1%	18,959	16.9%	162,194	8.1%
2010	133,778		16,220		149,998	

Nota: Adaptado de Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones, por INEI, 2018. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Dentro del sector comercio, Tumbes presenta una gran actividad en este sector, debido a ser una región fronteriza, lo que se comercializa principalmente es ropa, calzado, alimentos y artículos de plástico (BCRP, 2016). El índice de contrabando con el Ecuador es alto en la región, diariamente circula de contrabando varios productos, uno de ellos es el combustible.

Infraestructura:

La región cuenta con 217 km de carreteras pavimentadas y 939 km de carreteras sin pavimentar, además posee una red vial nacional de 138 km pavimentada y una red vial departamental pavimentada de 69.5 km y sin pavimentar de 285 km al 2016, según información del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. En comparación a la red vial nacional (78,127 km), la red vial de Tumbes representa el 1.17% (78,127 km), además sus vías asfaltadas representan 1.99% a nivel nacional.

El acceso principal por vía terrestre a la región Tumbes es la Panamericana Norte, la cual se encuentra asfaltada al 100%, esta vía permite la interacción de las capitales de las principales provincias de la región, tales como Zorritos, Tumbes y Zarumilla, además esta carretera sirve como nexo para Tumbes con sus vecinos fronterizos como Piura y el Ecuador. El 95% de pasajeros se transportan por vía terrestre y el 100% de las cargas, siendo el transporte por carretera es el que predomina en la región (CEPLAN, 2018). En el 2017 el principal proyecto en infraestructura ejecutado en la región fue el mejoramiento de la carretera Zarumilla-El Bendito (Ruta 23-101) que tuvo un costo total de S/. 28 millones y la rehabilitación del Eje vial N°1 Piura-Guayaquil por S/. 25 millones. Para el 2018 los principales proyectos de infraestructura son reemplazo de puentes en los corredores viales nacionales Sullana-Aguas Verdes, Piura-Sechura-Bayóvar y Sullana se estima un costo para el 2018 de S/. 93 millones (Transparencia Económica Perú, 2017).

La región también cuenta con una infraestructura aeroportuaria, el Aeropuerto Pedro Canga Rodríguez, el cual se encuentra localizado en la provincia y distrito de Tumbes a 8.5 km de la ciudad. Este aeropuerto cuenta con una pista asfaltada de 2500 x 45 m, las aeronaves máximas permisibles son los B-732 y similares. Realiza vuelos diarios con un promedio de cuatro operaciones por día. Además, la Región cuenta con dos instalaciones portuarias privadas, propiedad de la empresa petrolera BPZ y siete puntos de desembarque ubicados en la costa Puerto Pizarro, Caleta la Cruz, Caleta Grau, Playa Zorritos, Caleta Acapulco, Caleta Punta Mero y Caleta Cancas (CEPLAN, 2018).

La región, con relación a infraestructura educacional entre pública y privada, tiene 779 centros educativos en la modalidad de educación básica regular (inicial, primaria y secundaria), además cuenta con 4,030 docentes y 62,643 alumnos aproximadamente. En la modalidad básica alternativa cuenta con 23 centros educativos, 196 docentes y 2,457

alumnos. En la modalidad Básica Especial posee 15 centro educativos, 68 docentes y 280 alumnos. La región también tiene un total de 91 bibliotecas (CEPLAN, 2018).

Entre las inversiones de infraestructura importantes están el mejoramiento del servicio de agua para riego de la irrigación Becerra-Belén por S/. 4 millones, programas de mejoramiento y ampliación de los servicios de agua potable y alcantarillado de Tumbes, se tiene proyectado gastar el 2018 S/ 8 millones, en total se viene gastando en este proyecto S/ 11 millones desde el 2016. Actualmente la región viene ejecutando el proyecto especial binacional Puyango Tumbes, que es un proyecto que ha venido postergándose desde hace más de 50 años y se realizará en conjunto con el país vecino del Ecuador. El desarrollo de este proyecto permitirá ampliar la frontera agrícola e irrigar aproximadamente 20,000 hectáreas, beneficiando a miles de agricultores (Transparencia Económica Perú, 2017).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) para el año fiscal 2018 del Gobierno Regional de Tumbes asciende a 387, 075,684 soles, y al 24 de febrero de 2018, fecha de la consulta realizada, el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) es de 408,693,786 soles (ver Tabla 9). Cabe señalar que las fuentes de financiamiento de dicho presupuesto son: a) Recursos ordinarios por 330'043,191 soles, b) Recursos directamente recaudados por 9'156,455 soles, c) Donaciones y transferencias por 480,700 soles y d) Recursos determinados por 47'395,338 soles (ver Tabla 10). Este presupuesto es ejecutado por 9 unidades ejecutoras de la región, una es de la sede central, las otras son del sector educación, salud, agricultura y transportes, así como de diferentes UGEL de la región y otra es del Hospital Regional de Tumbes.

El PIA para el año fiscal 2017, es de 387'075,684 soles y hasta el 24 de febrero de 2018, fecha de la consulta, únicamente se ha ejecutado el 13.6% de dicho presupuesto, cabe resaltar que durante el 2017 se ejecutó el 92.4% del presupuesto, el cual ascendió a

315'407,077.524 soles, con lo cual para el presente año el Gobierno Regional debería ejecutar un porcentaje mayor de su presupuesto asignado.

Tabla 9

Tumbes: Estructura de Gasto del Presupuesto

Función	PIA	PIM
Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	42,211,894	38,711,106
Orden público y seguridad	4,858,759	8,324,069
Trabajo	899,202	920,871
Turismo	2,449,093	8,795,653
Agropecuaria	9,990,310	19,085,347
Pesca	1,385,415	2,482,282
Energía	367,145	1,087,208
Minería	0	75,000
Industria	247,242	402,791
Transporte	17,672,151	29,744,797
Comunicaciones	378,459	2,459,245
Ambiente	0	1,422,075
Saneamiento	93,833	1,278,466
Vivienda y desarrollo urbano	352,320	1,968,339
Salud	85,827,654	104,702,361
Cultura y deporte	2,343,292	402,136
Educación	193,075,769	214,543,419
Protección Social	1,599,123	3,400,484
Previsión Social	23,324,023	23,733,159
Total	387,075,684	463,538,808

Nota. Adaptado de "Consulta Amigable, Consulta de ejecución del gasto", por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2018. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2018&ap=ActProy>

De otro lado, cabe advertir que una fuente importante de ingreso del Gobierno Regional de Tumbes es el Canon, rubro que se encuentra dentro de la fuente de financiamiento de “Recursos determinados”. Para la distribución de dichos recursos de canon, se considera como área de influencia al área territorial de los Gobiernos Locales y Regionales, en cuya circunscripción se explotan los recursos naturales. Por concepto de canon, el Gobierno Regional de Tumbes recibió en el año 2017 el monto de 31'195,005 soles y en el año 2018 ha recibido 47'395,338 soles, estos recursos dentro de su PIA.

Tabla 10

Tumbes: Fuente de Financiamiento del Presupuesto Inicial de Apertura (PIA), 2017-2018 en soles

Fuente de Financiamiento	2017		2018	
	PIA	Avance %	PIA	Avance %
Recursos ordinarios	301,239,792	96.3	330,043,191	15.7
Recursos directamente recaudados	8,914,854	69.1	9,156,455	4.8
Donaciones y transferencias	0	95.7	480,700	1.2
Recursos determinados	31,195,005	61.7	47,395,338	4.5
TOTAL	341,349,651	92.4	387,075,684	13.6

Nota. Adaptado de "Consulta Amigable, Consulta de ejecución del gasto", por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2018. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

4.1.5. Recursos humanos (H)

La tasa activa al 2016 de Tumbes, según información del Ministerio de Trabajo es 72.7%. Este porcentaje significa que 73 de cada 100 personas en edad de trabajar se encontraban participando activamente en el mercado de trabajo. Se observa que la tasa es ligeramente inferior al promedio de Perú, que es del 72.2% (ver figura 25).

Según el INEI, al 2016 el porcentaje de población en edad de trabajar con educación superior universitaria en Tumbes representa el 11.5%, este porcentaje se encuentra por debajo del promedio nacional que es 16.1%. Dentro del grupo de la población en edad para trabajar

se observa que el 24.2% tienen entre 14 y 24 años, el 65.5% entre 25 a 59 años y entre 60 y 64 representan el 4%.



Figura 25. Tasa de Actividad por Departamentos, 2016 Tomado de Informe Anual de Empleo en el Perú. Recuperado de http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2016.pdf

De acuerdo con los sectores económicos de la región Tumbes, observamos que al 2016, según información del INEI, el 15.9% de la población económicamente activa ocupada trabaja en el sector agricultura y pesca; el 22.9% se encuentra en el sector comercio; el 6.3% se dedica al sector manufactura; el 4.9% en construcción; el 16% en el sector de transporte y comunicaciones; el 8.7% en hoteles y restaurantes y el 5.6% en el sector enseñanza.

En relación con el tipo de empleado que se encuentra en la región Tumbes, según el INEI al 2016, el 49.9% son trabajadores independientes, siendo este promedio mayor al porcentaje de la nación que es 35.9%. También se observa que el porcentaje de asalariados es del 41%, ligeramente inferior al porcentaje del país, adicionalmente se observa que un 2.2% son empleador o patrón.

Dentro de la región la población ocupada con empleo formal representa el 19.1%. El ingreso promedio mensual proveniente del trabajo en el 2016 según el INEI es 1,255 soles, a nivel nacional el monto es 1,370 soles. De acuerdo con el Ministerio de trabajo el ingreso laboral promedio mensual para los empleos formales en la región es de S/ 2,380 y de los

informarles de S/ 971, generando una brecha del ingreso laboral de S/ 1,409 (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016)

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones, en alianza con empresas del sector privado, está ampliando las redes de comunicaciones para una mayor cobertura de celulares y acceso de internet de alta velocidad. En el caso de la región Tumbes, el Estado peruano suscribió un acuerdo con la empresa Redes Andinas de Comunicaciones SRL, el 28 de diciembre del 2015, que permitirá incrementar el acceso a los servicios de telecomunicaciones en los distritos de la región. Se espera que estas líneas ya comiencen a operar en los primeros meses del 2018. Asimismo, el Estado ha renovado los contratos con la empresa Telefónica del Perú, y entre los acuerdos suscritos se encuentran proyectos de inclusión digital. Para el caso de Tumbes, Telefónica invertirá 2.3 millones de soles. Estos acuerdos ayudarán al crecimiento de la región (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016). De acuerdo al INEI, en Tumbes el porcentaje de hogares que cuentan con un celular en la familia es del 93.7%; para el 2016, el porcentaje de hogares que cuenta con servicio de internet es del 22% y el porcentaje de hogares que cuenta con una computadora es de 29.6%.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Es vital para el crecimiento de una economía la inversión en investigación y en tecnología debido a que permitirá que la región sea más eficiente y se puedan generar ventajas competitivas. La región Tumbes cuenta con una universidad del estado y dos universidades privadas, mediante las cuales se debería impulsar las áreas de investigación, en la actualidad el CONCYTEC trabaja de la mano con las universidades para fomentar la investigación, la Universidad de Tumbes ha participado en diversos concursos convocados por CONCYTEC. Actualmente también existe el FIDECON (Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad), que es un fondo creado por el gobierno peruano, liderado

por el Ministerio de Producción, el cual tiene como fin promover la investigación y proyectos de innovación productiva. Este fondo puede cofinanciar hasta el 75% del proyecto. Esta iniciativa del estado ayudará a las empresas de todas de las regiones a buscar innovaciones, por ejemplo, en el caso de la región Tumbes la empresa Marinazul S.A. ha trabajado en conjunto con el fondo en el proyecto Langostinos Inmunes, el cual es un proyecto de investigación que busca la prevención y el mejoramiento genético del langostino *Litopenaeus vannamei*, con la finalidad de producir líneas de langostinos resistentes a este mortal virus. El gobierno Regional cuenta con un PIM en ciencia y tecnología para el sector pesca de 2, 989,362 soles y en el sector agropecuario de 1, 062,111 soles (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017)

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El análisis AMOFHIT realizado permite seleccionar los factores internos que son clave de éxito para el desarrollo de la Región Tumbes con los cuales se construye la matriz MEFI, en ella se encuentran seis fortalezas y seis debilidades determinadas como factores determinantes de éxito.

Estas fortalezas y debilidades de la región permitirán obtener estrategias que serán aplicadas en el largo plazo para lograr cumplir los objetivos trazados y la visión planteada.

4.3. Conclusiones

La región Tumbes posee grandes potenciales por aprovechar, debido a sus recursos naturales y el buen clima que posee durante casi todo el año. La región cuenta con varios recursos hidrobiológicos y agroindustriales que tienen una gran demanda en los mercados internacionales y la cual tiene una demanda creciente, sobre todo en la exportación de productos orgánicos. A pesar de todo esto según información del INEI el valor agregado bruto de la región actividad productiva ha ido disminuyendo desde el 2014, con un ligero recupero en el 2017, en el que presento un incremento del 0.9%. Entre los sectores que

aportan y mueven más a la región se encuentran el sector comercio, en primer lugar, luego le sigue la manufactura, construcción, pesca y agropecuario, respectivamente.

Tabla 11

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Producción de langostinos de alta demanda en España, EE.UU y China.	0.10	4	0.40
2 Diversidad de atractivos turísticos y clima tropical favorable para el ecoturismo.	0.10	4	0.40
3 Ecosistema favorable para la producción del banano orgánico.	0.05	3	0.15
4 Producción de banano orgánico de gran demanda en Holanda, Alemania, Japón y EE.UU.	0.10	3	0.30
5 Disponibilidad de agua de riego gracias al Proyecto Binacional Puyango Tumbes.	0.05	3	0.15
6 Educación superior en 7mo puesto del índice de competitividad regional 2017	0.10	3	0.30
Subtotal	0.50		1.70
Debilidades			
1 Proliferación de micro y pequeños empresarios, en su mayoría informales (atomización)	0.10	1	0.10
2 Falta de promoción de los atractivos turísticos de la zona.	0.05	1	0.05
3 Incremento del porcentaje de desnutrición infantil respecto al año anterior	0.10	2	0.20
4 Poco uso de herramientas virtuales para promociones turísticas de la región	0.05	2	0.10
5 Deficiencia en la logística para la exportación del banano orgánico	0.10	2	0.20
6 Deficiente manejo de la tecnología de producción en el banano orgánico (semillas, abono y riego)	0.10	1	0.10
Subtotal	0.50		0.75
Total	1.00		2.45

Valores: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor

Asimismo, la región debe buscar la innovación y la calidad en el proceso de producción de su oferta exportadora, para no tener problemas de barrera de entradas en los mercados internacionales. El Turismo de la región también cuenta con un gran potencial debido a la demanda creciente de turistas que buscan una experiencia ecoturística.

Para poder aprovechar las oportunidades de la región se tienen que plantear estrategias que ayuden a mitigar sus principales amenazas, como el Fenómeno de El Niño que afecta todos los años la región, por lo que se deben establecer políticas de la prevención. Además, se debe buscar cuidar de la depredación de sus recursos naturales que son sus principales potenciales.

En el aspecto social, es muy importante invertir en la educación superior para lograr que los estudiantes que ingresen a las universidades logren culminar su carrera y se queden a trabajar en la región, esto brindará beneficios para la tecnología e innovación de largo plazo. La desnutrición infantil es otro punto importante dentro de la región Tumbes, ya que, si bien es cierto no son los peores registros del país en lo que respecta a desnutrición, hay que tener cuidado pues se ha incrementado el porcentaje de desnutrición respecto al año anterior lo que perjudica el nivel de desarrollo sostenible que desea alcanzar la región, ya que influye directamente en el factor de calidad de vida y educación.

Capítulo V: Intereses de Tumbes y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de Tumbes

El interés principal de la región Tumbes es ser una región exportadora, turística, moderna y competitiva y con un alto nivel de empleo, para lo cual tiene que desarrollar cuatro aspectos estratégicos.

Industrialización de los productos no tradicionales para exportación. Uno de los productos no tradicionales que posee Tumbes y que tiene mayor demanda a nivel internacional es el banano orgánico. La tendencia creciente de los productos orgánicos hace posible que el banano orgánico de la región Tumbes tenga aceptación dentro del mercado internacional, sobre todo en los mercados de Holanda, Japón, EE. UU. y Alemania, que son los mayores importadores de este fruto (Huamán, 2005). La ubicación estratégica que tiene Tumbes permite el cultivo del banano sin necesidad de utilizar fungicidas o pesticidas debido a su clima húmedo tropical. Sin embargo, es necesario tecnificar la producción del banano orgánico para su cultivo y extracción, así como también para generar productos de valor agregado como son los snacks, cereales, harinas, etc., muy demandados en los países antes mencionados (FAO, s.f).

Desarrollo del ecoturismo. Tumbes posee una amplia gama de recursos naturales que pueden atraer a los turistas más exigentes. Posee los manglares, parques nacionales y zonas protegidas por la UNESCO que también pueden atraer a turistas que buscan estudiar el ecosistema. Sin embargo, el turismo que más predomina en la zona es el recreacional. Es necesario desarrollar el ecoturismo ya que se cuenta con muchos atractivos turísticos naturales; también se necesita crear promociones dirigidas a los turistas como los millenials y seniors, quienes son los que más disfrutan de este tipo de turismo (Alonso, 2016). Es necesario también crear una ruta de playas turísticas, así como lo hacen los vecinos de

Ecuador, quienes tienen la Ruta del Sol para atraer más turistas; en Tumbes podría implementarse una ruta similar formando una alianza con Piura.

Exportación de productos acuícolas. El langostino es el producto acuícola más exportado en Tumbes, también es muy cotizado a nivel internacional sobre todo en el país de España, donde se exporta la mayor parte de la producción tumbesina. Sin embargo, existen otros países que también importan los langostinos como EE. UU. y China. Es necesario incentivar el cultivo del langostino y el impulso a nuevos empresarios langostineros para aprovechar los problemas que están atravesando los países asiáticos por la enfermedad del langostino, estos países son quienes más exportan estos productos, lo que genera una oportunidad para Tumbes.

Formalización de las microempresas y pequeñas empresas. Uno de los problemas que afectan la competitividad de Tumbes y por ende el bienestar social es la falta de empleo formal. Es necesario entonces incentivar la formalización de los empresarios del sector turismo y de las industrias bananeras y langostineras, ya que al desarrollarse captarán más mano de obra disponible de la región, lo ideal es que sean contratados de manera formal, es por ese motivo que se debe promover la formalización.

Incrementar el porcentaje de egresos en educación superior. Para la región de Tumbes es necesario incentivar a los jóvenes tumbesinos a culminar sus estudios superiores, sean universitarios o técnicos debido a que contarían con mano de obra calificada en el largo plazo. En la actualidad, solo el 10% de los estudiantes logra egresar de las carreras, si bien es cierto este porcentaje se ha duplicado aproximadamente en los últimos 10 años, es necesario seguir invirtiendo en incrementar las cifras. Asimismo, el potencial de la región por sus riquezas naturales hace necesaria la inversión en investigación, por ello el gobierno debería invertir en las universidades e institutos en la inclusión de carreras que promuevan la biotecnología, robótica, nanotecnología e ingeniería genética (CEPLAN, 2011).

Reducir el porcentaje de desnutrición infantil. En Tumbes, el porcentaje de desnutrición infantil ha ido disminuyendo en el largo plazo, actualmente Tumbes tiene un porcentaje de desnutrición menor al 10%, lo que la sitúa dentro de las nueve regiones con menor desnutrición; sin embargo, a comparación del año anterior, este porcentaje se ha incrementado y eso hace peligrar todas las buenas acciones que se han tomado para lograr erradicar este mal de la sociedad. Es por ello por lo que es necesario considerarlo dentro de los objetivos de largo plazo planteado en esta tesis, ya que la desnutrición está fuertemente ligada a la educación y ambos son pilares de la competitividad de la región.

5.2. Potencial de Tumbes

Para determinar los factores de las fortalezas y debilidades de Tumbes, es necesario analizar los siguientes dominios.

Demográficas. La región Tumbes tiene una población estimada de 243 mil habitantes al 2017, ubicadas en 200 centros poblados. El 54% de la población son hombres y el 46% de la población son mujeres. El 67% de su población es mayor de edad, lo que es beneficioso para el cumplimiento de nuestros objetivos. La Población Económicamente Activa (PEA), según INEI al año 2016, es de: Hombres: 84,268 y Mujeres: 49,171, que suman 133,439 personas, y de ese total en edad de trabajar solo están ocupadas el 96.58%; es decir la Población Económicamente Activa Ocupada (PEAO) asciende a 128,882 personas, quienes laboran principalmente en pesca, agricultura, comercio, servicio y finanzas. Con respecto a la Población Económicamente Activa Desocupada es de 4,557 personas, lo que representa el 96.5% y el 3.4% respectivamente (INEI, 2016).

Geográfica. La región de Tumbes se encuentra ubicada en la costa septentrional, limitando con el país del Ecuador. El departamento tiene una distancia de 2,123.22 km², posee una ubicación estratégica por su clima que permite el cultivo de los bananos orgánicos

y langostinos, así como también el turismo, ya que cuenta con recursos naturales atractivos por sus playas y manglares.

Asimismo, su ubicación es conveniente geoestratégicamente hablando, ya que se encuentra en la frontera con Ecuador que es un referente de exportación de los productos que la región comercializa a nivel internacional; asimismo, es el nexo entre Brasil y el océano Pacífico lo que brinda una buena oportunidad para la región por lo que es necesario invertir en infraestructura.

Económica.

Las principales actividades económicas de la región son el comercio, manufactura, extracción de petróleo, agroindustria y pesca. La agricultura es una de las actividades más significativas de la región y donde se encuentra la mayor fuerza laboral, constituyendo la base del desarrollo. La superficie agrícola tumbesina al 2012 es de 21,129 hectáreas, lo que representa el 92% del total de la superficie. La superficie bajo riego de Tumbes abarca las 18,686 ha y la superficie abarca las 2,338 ha, lo que representa el 88% y 12% respectivamente. El número de productores agropecuarios en Tumbes es de 8,141 lo que representa el 0.3% del total de productores agropecuarios del país, donde Cajamarca sobresale con un 15%. En lo que respecta a la superficie reforestada, Tumbes no presenta reforestación a partir del año 2008, lo que es desfavorable para la región (INEI, 2014). La región Tumbes posee un promedio de 4,800 hectáreas de cultivo de banano: 2,993 ha de banano convencional, 1,056 ha de banano orgánico y 787 ha de plátano dominico.

En el año 2015, el Perú exportó 58,005 toneladas de langostinos, 11,713 TM fueron exportados fresco y 46, 291 TM fueron exportados congelados (PRODUCE, 2015). El langostino es bastante apreciado en el mundo, sobre todo en España, Francia, Estados Unidos y Corea del Sur. La enfermedad del camarón que se presentan en los países asiáticos, que son los mayores exportadores a nivel mundial, se presenta como una oportunidad ya que Perú es

exportador de langostinos a los países europeos y a EE. UU., que son los países con mayor demanda y se encuentran desabastecidos por esta enfermedad que mata en edad temprana a los camarones (FAO, 2013).

Tecnológico - Científico. Esta es una de las debilidades que posee Tumbes ya que no cuenta con avances tecnológicos en la tecnificación de la agroindustria ni acuicultura; sin embargo, hay proyectos que están pendientes de aprobación para invertir en la tecnología de la comunicación para que el internet y la telefonía lleguen a toda la región, lo que permitirá dinamizar el sector turismo. Es necesario incentivar el desarrollo tecnológico y científico para que la región Tumbes sea más competitiva. La educación también es un pilar para incrementar la tecnología, ya que como se mencionó anteriormente, es importante que el jefe o jefa de familia tenga estudios superiores para poder tener un mayor acceso a las TIC dentro del hogar.

Histórico - Sociológico - Psicológico. Si bien es cierto Tumbes tiene una tasa baja de analfabetismo, en comprensión lectora y matemática está muy por debajo del índice medio por lo que es necesario impulsar la educación completa, terminar la secundaria e incentivar a los jóvenes a adquirir conocimientos superiores, ya sean tecnológicos o profesionales para tener mano de obra calificada en los proyectos de desarrollo regional. La migración es otro problema que genera en Tumbes el crecimiento desproporcionado de la ciudad, la informalidad, el incremento del contrabando y la delincuencia (INCORE, 2017). En lo que respecta a la salud, Tumbes es una región que ha implantado bien las políticas sociales y ha logrado reducir el porcentaje de desnutrición infantil; sin embargo, aún queda mucho camino por recorrer dentro de este tema.

Organizacional - Administrativo. Uno de los pilares más pobres dentro de Tumbes según el Índice de Competitividad Regional 2017 (INCORE) es el de institucionalidad, que abarca la organización de la región y su función administrativa. La gestión administrativa de

la región es pésima y es percibida de la peor manera por su población, pues existen fraudes regionales, robos, desvío de fondos favoreciendo intereses personales y políticos, nepotismo, etc. que no permite desarrollar la región ya que la inversión pública se ve reducida por estos problemas. Asimismo, la falta de capacidades administrativas hace que no se pueda aprovechar el presupuesto regional, ya que este último año se devolvió parte del presupuesto debido a que no fue utilizado en su totalidad. Se prevé que para el año próximo habrá un recorte en el presupuesto.

Militar. Actualmente no se tiene actividad militar en la zona debido a que se han limado las asperezas entre Perú y Ecuador. Sin embargo, las fuerzas armadas siguen alertas ante cualquier situación bélica que pueda ocurrir.

5.3. Principios Cardinales de Tumbes

Influencia de terceras partes. La región se encuentra influenciada por sus regiones limítrofes como Piura, La Libertad y por el norte con el país vecino del Ecuador. Uno de los sectores que tiene mayor influencia por su ubicación fronteriza es el comercio, porque se mueve activamente principalmente por el intercambio con el Ecuador. Uno de los problemas que presenta Tumbes es su ubicación fronteriza, que ha sido el causante del crimen organizado influenciado por el contrabando que se genera a través del comercio con el Ecuador, asimismo, ha influenciado mucho en Tumbes el crimen organizado de las regiones de Piura y la Libertad.

Lazos pasados y presentes. En épocas anteriores al Imperio Incaico, la región fue poblada por diversos grupos dedicados a la agricultura, la caza y el comercio. Uno de estos grupos fue el de los Tumpis, considerados como avezados navegantes de la costa peruana. El Imperio Inca llegó a conquistar estos territorios y mantuvo su dominio hasta 1532. En la actualidad la región sigue teniendo como principales sectores económicos el comercio y la agricultura. Siempre ha existido mucha similitud entre las regiones de Piura y Tumbes, sin

embargo, no se conoce de algún problema limítrofe o económico anteriormente ni en épocas actuales. El problema limítrofe que vivió Perú con Ecuador en 1995 causó grandes problemas a la economía y la sociedad tumbesina, quienes sufrieron directamente los estragos del conflicto bélico. Actualmente la situación se encuentra superada y se han establecido lazos fraternos con la firma de diferentes convenios bilaterales para mejorar el desarrollo de ambos países y beneficia directamente a la región Tumbes.

Contrabalance de intereses. Una de las principales actividades de la región Tumbes es la exportación de los langostinos, pero se debe buscar un balance para que el crecimiento de esta industria que tiene mucho potencial no afecte la preservación de sus recursos naturales, en especial de los Manglares. En lo que respecta al turismo, la región Piura tiene los mismos intereses que la región Tumbes, así como también Lambayeque, La Libertad y Cusco, quienes tienen más visitantes que Tumbes. Internacionalmente, Guayas en Ecuador tiene intereses contrapuestos ya que tiene buena promoción turística y es más reconocido a nivel mundial. En lo que respecta a la educación, Tumbes se encuentra en el puesto 7 del índice de competitividad regional 2017, mientras que Tacna se encuentra en el puesto 4, que es un buen referente; sin embargo, Piura se encuentra en el puesto 14. En salud, Tumbes ha disminuido la tasa de desnutrición en los últimos 10 años de 12.2% a 7.4% (INEI, 2016) lo que demuestra una tendencia decreciente; sin embargo, es necesario realizar un seguimiento y disminuir este indicador.

Conservación de enemigos. Entre los principales enemigos de la región se podría plantear que es la Región de Piura en cuanto a la producción del banano orgánico, que es nuestro principal competidor y también en el sector acuícola. Además, Piura y otras regiones del litoral norte peruano cuentan con playas de atractivo turístico al igual que Tumbes. San Martín y Loreto son otras regiones que no se dedican a la producción de banano orgánico ni a

la crianza de langostinos, por lo que pueden llegar a tener intereses opuestos a Tumbes; asimismo, su ecosistema no le permite producir estos productos de manera orgánica.

5.4. Matriz de Intereses de Tumbes (MIO)

La matriz de intereses organizacionales nos muestra los fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en el mercado, donde se encuentra compitiendo, basados en el largo plazo (D'Alessio, 2015). En este caso, para la región Tumbes se proponen los siguientes fines organizacionales que van a lograr cumplir con la visión que se propone al inicio de la tesis.

Tabla 12

Matriz de Intereses de Tumbes (MIO)

Interés organizacional	Vital	Intensidad del interés	
		Importante	Periférico
1 Industrialización de los productos no tradicionales para exportación	Piura, Lambayeque		San Martín, Loreto
2 Desarrollo del ecoturismo	Piura	Lambayeque, La Libertad	Cusco, Guayas ()
3 Exportación de productos acuícolas.	Piura	Guayas ()	
4 Formalización de las microempresas y pequeñas empresas	Piura, Lima	Lambayeque y La Libertad	Guayas ()
5 Educación superior	Piura	Lima Tacna	
6 Desnutrición infantil	Tacna	Piura, Lambayeque	Loreto y San Martín

Nota. Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Para alcanzar la visión deseada, es muy importante cumplir con los objetivos a largo plazo que representen los resultados que la Región Tumbes necesita lograr. El periodo que se plantea para los objetivos del largo plazo para la región de Tumbes es de 10 años.

Objetivo a largo plazo 1 (OLP1): El 2027 la industria del banano exportará US\$

18'000,000.00 El 2016 generó US\$ 2'413,610.00.

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2): El 2027 el turismo facturará US\$ 704'000,000.00.

El 2016 generó US\$ 115'000,000.00

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3): El 2027 la industria del langostino exportará US\$ 651'000,000.00. El 2016 generó US\$ 108'195,620.00

Objetivo a largo plazo 4 (OLP4): El 2027 se tendrán 100,000 personas empleadas formalmente. El 2016 había 24,700 personas empleadas.

Objetivo a largo plazo 5 (OLP5): Para el 2027 se incrementará a 25% la tasa de conclusión de educación superior universitaria. En el 2011 la región Tumbes alcanzó el 8% y en el año 2015 alcanzó el 10% presentando una tendencia creciente.

Objetivo a largo plazo 6 (OLP6): Para el 2027 se reducirá a 3% la tasa de desnutrición infantil. Al año 2007 Tumbes tenía una tasa de 12.2% y al año 2016 redujo la tasa al 7.4% lo que demuestra una tendencia decreciente.

5.6. Conclusiones

Tumbes es una región privilegiada por su ubicación y clima cálido que permite implementar las acciones necesarias para cumplir con los objetivos planteados en este capítulo. Este agradable clima atrae muchos turistas que desean estar en contacto con los recursos naturales que posee la región por su ubicación geográfica estratégica, asimismo también beneficia la aparición de diversas especies hidrobiológicas que tienen gran demanda internacional y que pueden ser cultivadas en cautiverio. El clima cálido que genera un efecto invernadero es favorable para el cultivo de productos orgánicos como el banano, ya que no permite a los hongos y enfermedades establecerse en los productos y, por ende, no se utilizan pesticidas. Es necesario que Tumbes realice alianzas estratégicas con Piura para potenciar el turismo conjunto y crear rutas turísticas que beneficien a ambas regiones, así como también alianzas de colaboración para el desarrollo de los bananos orgánicos.

La falta de inversión en tecnología e infraestructura deben ser superada para que se puedan cumplir los objetivos de largo plazo, a fin de poder incrementar la oferta exportable de los productos no tradicionales, así como para darle valor agregado a los subproductos que se pueden desarrollar con la innovación e investigación. Se debe mejorar también la gestión regional para tener más recursos financieros que permitan incentivar las innovaciones. Es vital que el gobierno regional obtenga más recursos financieros para poder implementar las acciones que llevarán a lograr los objetivos de largo plazo.

La finalidad del crecimiento económico de la región es mejorar la calidad de vida de su población, cubriendo sus necesidades básicas, teniendo acceso a servicios de educación de calidad y accesos al sistema de salud. Para el crecimiento de la región es importante que el Gobierno Regional de Tumbes con el Estado trabaje sobre la formación adecuada de la población, para ello se debe garantizar el acceso a su población como su permanencia y culminación de una educación integral, de calidad, equitativa e inclusiva.

Uno de los factores más importantes es la inversión en educación para tener una mano de obra calificada que puede innovar en tecnología y que ayude a incrementar la productividad dentro del sector agropecuario y acuícola para poder lograr los objetivos trazados. La salud es muy importante para lograr cumplir todos los objetivos ya que esta aferrada a la educación, es necesario reducir el nivel de desnutrición en la región para asegurar pobladores con buena capacidad de aprendizaje y tener la mano de obra calificada que se desea en el largo plazo.

No obstante, erradicar la desnutrición infantil es uno de los objetivos más importantes que tiene la región Tumbes debido al impacto que tiene en la educación en la región. Por eso es necesario brindar una mejor calidad de vida a los educandos para que tengan buena salud desde la base de su nacimiento y puedan adquirir los conocimientos impartidos.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La combinación de las matrices MEFE y MEFI tiene por objetivo generar posibles estrategias que servirían a la Región Tumbes a aprovechar las fortalezas de la región para aprovechar las oportunidades del entorno, corregir las debilidades internas y aprovechar las oportunidades externas, explotar las fortalezas para mitigar las amenazas del entorno, y disminuir las debilidades para evitar las amenazas del entorno.

La tabla matriz FODA muestra las estrategias generadas, como se muestra en la Tabla 13 del cruce de las fortalezas y las oportunidades externas, nos permite elaborar las siguientes estrategias: (a) Desarrollar el mercado del langostino tumbesino en España y EE.UU., (b) Penetrar en los mercados de China, Japón y EEUU con el banano orgánico, (c) Establecer una asociación con Piura para ingresar al mercado del banano orgánico chino y norteamericano, (d) Promocionar el ecoturismo de la región para penetrar en Japón, Ecuador, Chile y Argentina y (e) Diferenciar servicios con ofertas de valor para los viajeros millenials y seniors. Del cruce de las debilidades y las oportunidades externas, se formulan las siguientes estrategias: (a) Invertir en infraestructura y tecnología para el turismo, el banano y el langostino y las comunicaciones, (b) Crear programas de capacitación para los empleados del gobierno regional., (c) Formalizar a los empresarios del langostino y banano orgánico para unificarlas en un solo ente exportador y (d) Crear accesibilidad al internet para los empresarios de la región.

Del cruce de las fortalezas y las amenazas se plantean las siguientes estrategias: (a) Desarrollar programas nutricionales para niños menores a cinco años, (b) Crear productos con valor agregado que sean apreciados en Holanda, Japón y EE. UU. (c) Crear clústeres dentro de la región en los sectores de turismo, agricultura, acuicultura y comercio;

Tabla 13

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Producción de langostinos de calidad con alta demanda en España, EE. UU y China	1	Proliferación de micro y pequeños empresarios, en su mayoría informales (atomización)
		2	Diversidad de atractivos turísticos y clima tropical favorable para el ecoturismo	2	Falta de promoción de los atractivos turísticos de la zona.
		3	Ecosistema favorable para la producción del banano orgánico	3	Uso inadecuado del internet empresarial
		4	Producción de banano orgánico de gran demanda en Holanda, Alemania, Japón y EE. UU.	4	Poco uso de herramientas virtuales para promociones turísticas de la región
		5	Disponibilidad de agua de riego gracias al Proyecto Binacional Puyango Tumbes	5	Deficiencia en la logística para la exportación del banano orgánico
		6	Educación superior en 7mo puesto del índice de competitividad regional 2017	6	Deficiente manejo de la tecnología de producción en el banano orgánico (semillas, abono y riego)
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Demanda creciente de langostinos por el mercado chino, español y norteamericano	FO1	Desarrollar el mercado del langostino Tumbesino en España y EE. UU.	DO1	Invertir en infraestructura y tecnología para el turismo, el banano y el langostino y las comunicaciones
2	Demanda creciente del banano orgánico de origen peruano en Holanda, Alemania, Japón y EE. UU.	FO2	Penetrar en los mercados de China, Japón y EE. UU. con el banano orgánico	DO2	Crear programas de capacitación para los empleados del gobierno regional.
3	Interés creciente por el ecoturismo de parte de los turistas japoneses, ecuatorianos, chilenos y argentinos	FO3	Establecer una asociación con Piura para ingresar al mercado del banano orgánico chino y norteamericano	DO3	Formalización de los empresarios del langostino y banano orgánico para unificarlas en un solo ente exportador
4	Enfermedad de los langostinos (WFS) que atacan los cultivos de Indonesia, Tailandia, Malasia, India y Vietnam	FO4	Promocionar el ecoturismo de la región en Japón, Ecuador, Chile y Argentina	DO4	Crear accesibilidad al internet para los empresarios de la región
5	Mal de Panamá que afecta cultivos de banano en el Sureste Asiático, Asia Central, Oceanía, África y Medio Oriente.	FO5	Diferenciar servicios con ofertas de valor para los viajeros millenials y seniors		
6	Incremento de viajeros millenials y viajeros seniors a destinos con estilos de vida saludable y sostenible				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Desastres naturales (FEN)	FA1	Desarrollar programas nutricionales para niños menores a cinco años.	DA1	Desarrollar un plan de inversión en infraestructura para prevenir el FEN
2	Depredación de recursos naturales	FA2	Crear productos con valor agregado que sean apreciados en Holanda, Japón y EE. UU.	DA2	Desarrollar políticas de control y cuidado de los recursos naturales concientizando a los pobladores sobre el medioambiente.
3	Incremento de desnutrición infantil				
4	Precio internacional del banano orgánico es influenciado por grandes multinacionales	FA3	Crear Clústeres dentro de la región en los sectores de turismo, agricultura, acuicultura y comercio.	DA3	Desarrollar un plan para la creación de mecanismos contra la delincuencia y corrupción
5	Alta deserción educativa en nivel superior (universitario)				
6	Barreras de entrada internacionales a las exportaciones (calidad)	FA4	Crear una bolsa de trabajo para estudiantes en empresas del rubro agroindustrial, acuícola, turismo y medioambiental.		

(d) Crear en la población una bolsa de trabajo para estudiantes en empresas del rubro agroindustrial, acuícola, turismo y medioambiental. Del cruce de las debilidades con las amenazas se desarrollaron las siguientes estrategias: (a) Gestionar con el gobierno central inversión en infraestructura para prevenir el FEN, (b) Desarrollar políticas de control y cuidado de los recursos naturales concientizando a los pobladores sobre el medioambiente, y (c) Gestionar con el gobierno central la creación de mecanismos contra la delincuencia y la corrupción.

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

A continuación, se presenta la formación de la matriz de PEYEA para Tumbes. En la tabla 14, se muestra la valoración de los factores determinantes de estabilidad del entorno de Tumbes.

Tabla 14

Calificación de factores Determinantes de la Estabilidad del Entono

Factores determinantes de la estabilidad del Entorno (EE)										
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplios	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	2
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
6. Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Promedio - 6 = -3.37										2.63

En la Tabla 15, se muestra la valoración de los Factores determinante de la fortaleza de la industria en Tumbes.

Tabla 15

Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria

Factores determinantes de la fortaleza de la Industria (FI)										
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5. Utilización de recursos	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
6. Intensidad de capital	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8. Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
3.56										
Promedio = 3.5										

En la Tabla 16, se muestra la valoración para los factores determinantes de la fortaleza financiera de Tumbes.

Tabla 16

Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera

Factores determinantes de la fortaleza de Financiera (FF)										
1. Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	3
9. Economías de escala y de experiencia	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3
3.00										
Promedio = 3.00										

En la tabla 17, se muestra la valoración para los factores determinantes de la ventaja competitiva de Tumbes.

Tabla 17

Calificación de Factores Determinantes de ventaja Competitiva

Factores determinantes de ventaja competitiva										
1. Participación en el mercado	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2. Calidad del producto	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3. Ciclo de vida del producto	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4. Ciclo de reemplazo del producto	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5. Lealtad del consumidor	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7. Conocimiento tecnológico	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
										3.22
Promedio - 6 = -2.78										

La Matriz PEYEA, como muestra la Figura 26, permite determinar la postura estratégica de la región, tiene dos ejes que combinan los factores de la MEFI y la MEFE. Los resultados obtenidos muestran que la postura estratégica de la Región Tumbes tiene una aceptable fortaleza financiera, alta fortaleza de la industria, una baja estabilidad del entorno y aceptable ventaja competitiva. De acuerdo con el análisis de la posición estratégica y posición de Activos, obtenemos que Tumbes se encuentra dentro del cuadrante competitivo.

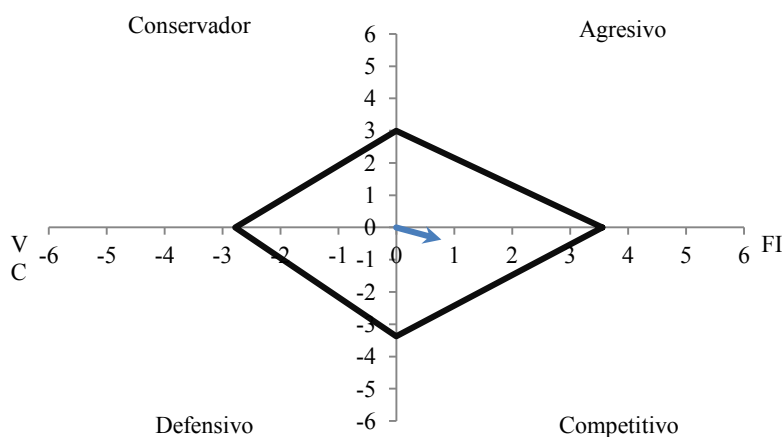


Figura 26. Matriz PEYEA

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG muestra la relación que hay entre la participación relativa de mercado que tienen los productos de una industria con la tasa de crecimiento del mercado (D'Alessio, 2015). La Región Tumbes tiene dentro de sus principales sectores: agricultura, recursos hidrobiológicos, comercio y turismo. Los productos que se observan por sector son:

(a) turismo que se considera como interrogante, debido a que el aporte que da en relación a las otras regiones es bajo, considerando que cuenta con una buena ubicación geográfica (costa y frontera), recursos naturales y clima cálido durante todo el año con una mayor inversión podría convertirse a estrella y (b) el langostino y el banano orgánico se consideran como productos estrella por la alta inversión que se vienen realizando en su industrialización y por la aceptación internacional con la cuentan (ver Figura 27).

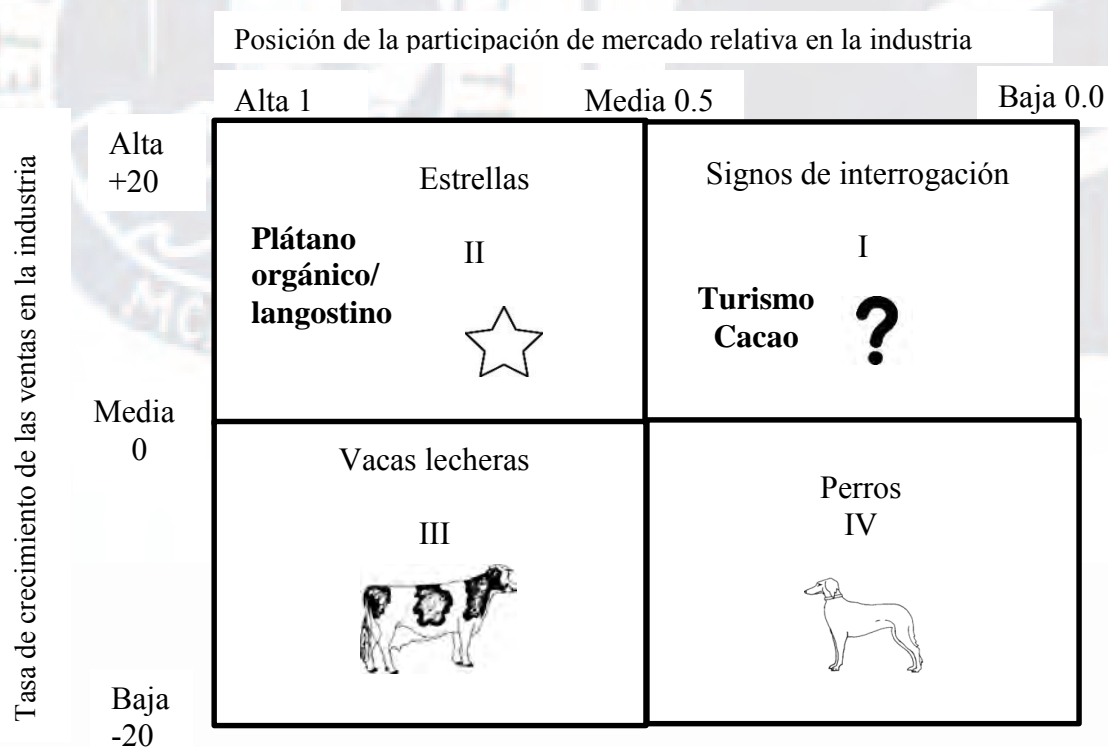


Figura 27. Matriz BCG

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna - Externa grafica las dimensiones de la organización considerando los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices MEFI y MEFE, la Región

Tumbes obtuvo como resultado del análisis interno 2.45 considerando sus fortalezas y debilidades y 2.05 del análisis del entorno de la Región Tumbes, evaluando y valorando las oportunidades y amenazas. La Región Tumbes se ubica en el cuadrante V de la matriz Interna - Externa, como muestra la Figura 28, en este cuadrante se plantea como recomendaciones retener y mantener las estrategias, deben dirigirse a penetrar el mercado y desarrollo de productos; es decir, desarrollar actividades con potencial de desarrollo turismo, agroexportación y pesquería.

El análisis de la matriz Interna - Externa nos permite destacar las siguientes estrategias específicas: (a) Desarrollar el mercado del langostino tumbesino en España y EE.UU., (b) Penetrar en los mercados de China, Japón y EE.UU. con el banano orgánico, (c) Establecer una asociación con Piura para ingresar al mercado del banano orgánico chino y norteamericano, (e) Promocionar el ecoturismo de la región para penetrar en Japón, Ecuador, Chile y Argentina, (f) Diferenciar servicios con ofertas de valor para los viajeros millenials y seniors, (g) Invertir en infraestructura y tecnología para el turismo, el banano y el langostino y las comunicaciones, (h) Crear una bolsa de trabajo para estudiantes en empresas del rubro agroindustrial, acuícola, turismo y medioambiental, (j) Formalización de los empresarios del langostino y banano orgánico para unificarlos en un solo ente exportador, (k) Crear accesibilidad al internet para los empresarios de la región, (l) Buscar certificación de calidad de los langostinos y el banano orgánico, (m) Crear productos con valor agregado que sean apreciados en Holanda, Japón y EE.UU., (n) Crear clústeres dentro de la región en los sectores de turismo, agricultura, acuicultura y comercio, (o) Crear una bolsa de trabajo para estudiantes en empresas del rubro agroindustrial, acuícola, turismo y medioambiental, (p) Gestionar con el gobierno central inversión en infraestructura para prevenir el FEN, (q) Desarrollar políticas de control y cuidado de los recursos naturales concientizando a los

pobladores sobre el medioambiente, (r) Gestionar con el gobierno central la creación de mecanismos de seguimiento y supervisión de los cultivos del banano.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Es una herramienta útil en la formulación alternativa de estrategias. La región Tumbes se ubica en el cuadrante II debido a la participación que tiene respecto a las otras regiones. La propuesta para este cuadrante es desarrollar estrategias de desarrollo de mercado, penetración en el mercado, desarrollo de productos e integración horizontal (Ver Figura 28).

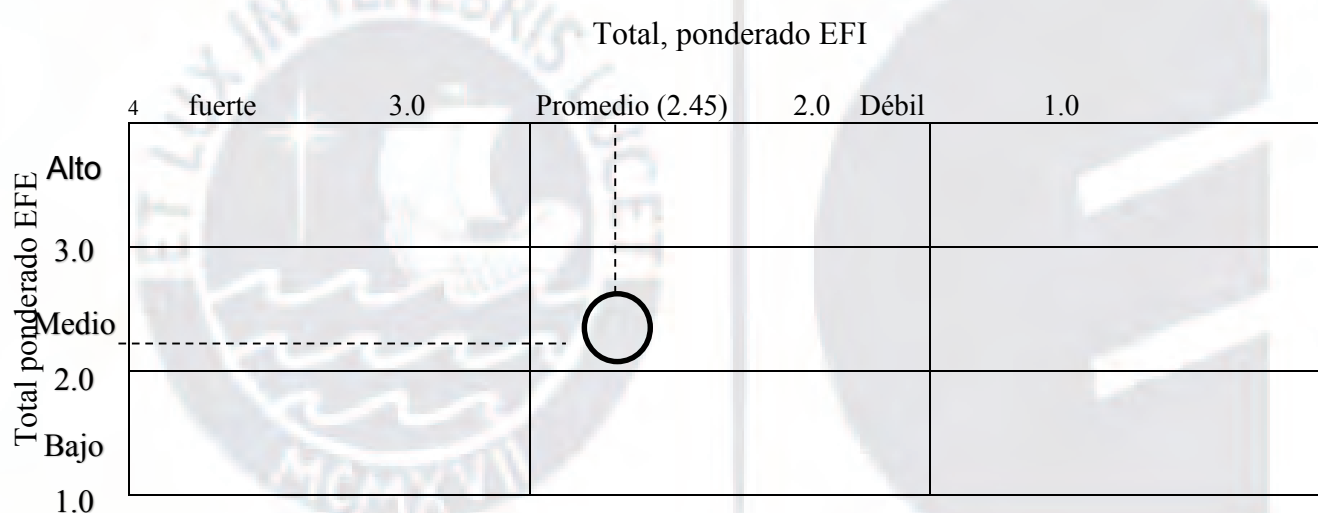


Figura 28. Matriz MIE

Las estrategias específicas de mayor relevancia para aprovechar las oportunidades del mercado son: (a) Desarrollar el mercado del langostino tumbesino en España y EE.UU., (b) Penetrar en los mercados de China, Japón y EE.UU. con el banano orgánico, (c) Establecer una asociación con Piura para ingresar al mercado del banano orgánico chino y norteamericano, (e) Promocionar el ecoturismo de la región para penetrar en Japón y desarrollar en Ecuador, Chile y Argentina, (f) Diferenciar servicios con ofertas de valor para los viajeros millenials y seniors.

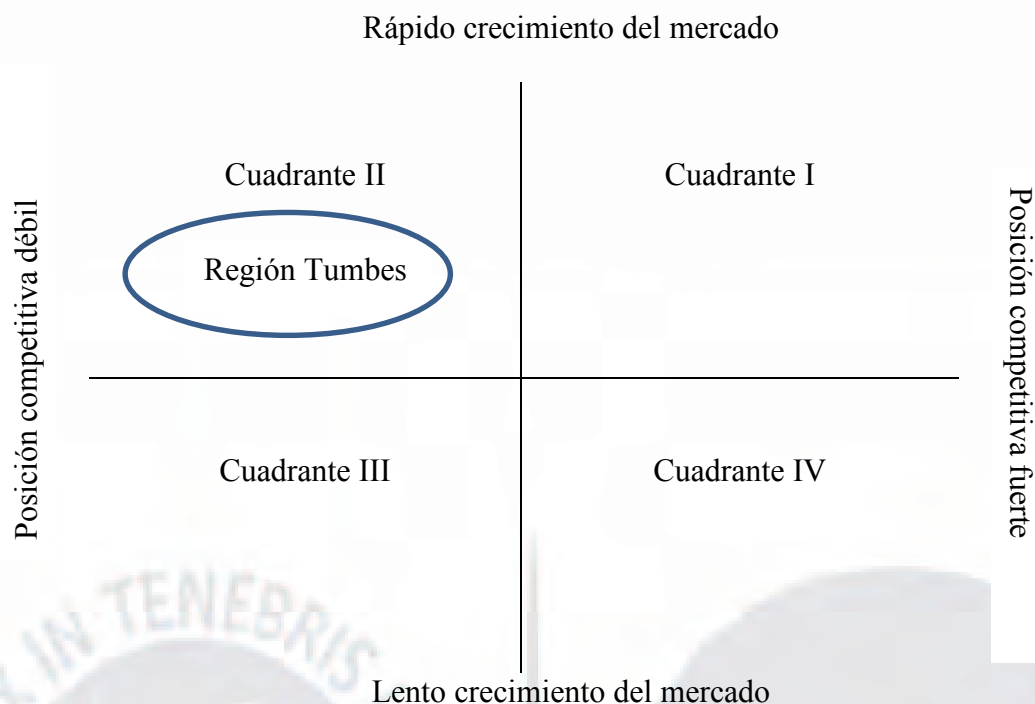


Figura 29. Gráfico Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Adaptado de "El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia" por D'Alessio 2015 p. 297.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

El objetivo de esta matriz es identificar que estrategias se repiten más al reunir las matrices MFODA, PEYEA, IE y GE. Se toman las estrategias con mayor puntaje, dejando las de menor puntaje como estrategias contingentes. Las estrategias retenidas deben ser lo más específicas posibles para que puedan usarse en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico porcentaje (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 18).

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Entre las estrategias de mayor puntaje se encuentran la formalización de los empresarios del langostino y banano orgánico, crear accesibilidad al internet para los empresarios de la región y el desarrollo de políticas de control y cuidado de los recursos naturales concientizando a los pobladores sobre el medioambiente (ver Tabla 19).

Tabla 18

Matriz de decisión estratégica (MDE)

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Desarrollar el mercado del langostino tumbesino en España	x	x	x	x	x	5
FO2	Penetrar en los mercados de China y EE.UU. con el langostino y banano orgánico	x	x		x	x	4
FO3	Establecer una asociación con Piura para ingresar al mercado del banano orgánico chino y norteamericano	x	x	x	x	x	5
FO4	Promocionar el ecoturismo de la región en Japón, Ecuador, Chile y Argentina	x					1
FO5	Diferenciar servicios con ofertas de valor para los viajeros millenials y seniors	x		x	x	x	4
FA1	Desarrollar programas nutricionales para niños menores a cinco años.	x			x	x	3
FA2	Crear productos con valor agregado que sean apreciados en Holanda, China y EE.UU.	x	x	x	x	x	5
FA3	Crear clúster dentro de la región en los sectores de turismo, agricultura, acuicultura y comercio.	x	x	x	x	x	5
FA4	Crear una bolsa de trabajo para estudiantes en empresas del rubro agroindustrial, acuícola, turismo y medioambiental.	x	x		x	x	4
DO1	Invertir en infraestructura y tecnología para el turismo, el banano y el langostino y las comunicaciones	x			x	x	3
DO2	Crear programas de capacitación para los empleados del gobierno regional.	x					1
DO3	Formalizar a los empresarios del langostino y banano orgánico para unificarlas en un solo ente exportador	x		x	x	x	4
DO4	Crear accesibilidad al internet para los empresarios de la región	x					1
DA1	Desarrollar un plan de inversión en infraestructura para prevenir el FEN	x					1
DA2	Cuidar los recursos naturales y concientizar a los pobladores sobre el medioambiente.	x	x				2
DA3	Desarrollar un plan para la creación de mecanismos contra la delincuencia y corrupción	x					1

Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3

Tabla 19
Matriz Cuantitativa del Proceso Estratégico

Factores críticos para el éxito	Peso	Desarrollar el mercado del langostino en España y EE. UU.		Penetrar en los mercados de China, Japón y EE. UU. con el banano orgánico		Establecer una asociación con Piura para ingresar al mercado del banano orgánico chino y norteamericano		Promocionar el ecoturismo de la región en Japón, Ecuador, Chile y Argentina		Diferenciar servicios con ofertas de valor para los viajeros millenials y seniors		Desarrollar programas nutricionales para niños menores a cinco años.		Crear productos con valor agregado que sean apreciados en Holanda, Japón y EE. UU.		Crear Clústeres dentro de la región en los sectores de turismo, agricultura, acuicultura y comercio.		Crear una bolsa de trabajo para estudiantes en empresas del rubro agroindustrial, acuícola, turismo y medioambiental.		Invertir en infraestructura y tecnología para el turismo, el banano y el langostino y las comunicaciones		Crear programas de capacitación para los empleados del gobierno regional.		Formalización de los empresarios del langostino y banano orgánico para unificarlas en un solo ente exportador		Crear accesibilidad al internet para los empresarios de la región		Cuidar los recursos naturales y concientizar a los pobladores sobre el medioambiente.		Desarrollar un plan para la creación de mecanismos contra la delincuencia y corrupción	
		P A	TPA	P A	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																															
1 Demanda creciente de langostinos por el mercado chino, español y norteamericano	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10
2 Demanda creciente del banano orgánico de origen peruano en Holanda, Alemania, Japón y EE.UU.	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10
3 Interés creciente por el ecoturismo de parte de los turistas japoneses, ecuatorianos, chilenos y argentinos	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10
4 Enfermedad de los langostinos (WFS) que atacan los cultivos de Indonesia, Tailandia, Malasia, India y Vietnam	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
5 Mal de Panamá que afecta cultivos de banano en el Sureste Asiático, Asia Central, Oceanía, África y Medio Oriente.	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
6 Incremento de viajeros millenials y viajeros seniors a destinos con estilos de vida saludable y sostenible	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10
Amenazas																															
1 Desastres naturales (FEN)	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
2 Depredación de recursos naturales	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30
3 ONG medioambientales en contra del cultivo de langostinos	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20
4 Precio internacional del banano orgánico es influenciado por grandes multinacionales	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20
5 Alta deserción educativa en nivel superior (universitario)	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	1	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10
6 Barreras de entrada internacionales a las exportaciones (calidad)	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10
Fortalezas																															
1 Producción de langostinos de calidad con alta demanda en España, EE. UU y China	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10
2 Diversidad de atractivos turísticos y clima tropical favorable para el ecoturismo	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10
3 Ecosistema favorable para la producción del banano orgánico	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05
4 Producción de banano orgánico de gran demanda en Holanda, Alemania, Japón y EE. UU.	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10
5 Disponibilidad de agua de riego gracias al Proyecto Binacional Puyango Tumbes	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05
6 Educación superior en 7mo puesto del índice de competitividad regional 2017	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Debilidades																															
1 Proliferación de micro y pequeños empresarios, en su mayoría informales (atomización)	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	3	0.30
2 Falta de promoción de los atractivos turísticos de la zona.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05
3 Uso inadecuado del internet empresarial	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40
4 Poco uso de herramientas virtuales para promociones turísticas de la región	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
5 Deficiencia en la logística para la exportación del banano orgánico	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6 Deficiente manejo de la tecnología de producción en el banano orgánico (semillas, abono y riego)	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
Total	2.00	5.40		5.10		4.75		5.40		4.95		5.05		5.00		5.00		5.10		5.00		4.70		5.05		4.90		5.05		3.75	

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt se muestra en la Tabla 20, para la Región Tumbes se elaboró tomando en cuenta los siguientes criterios para la aceptación de las estrategias (D'Alessio, 2012): (a) Consistencia, (b) Consonancia, (c) Ventaja y d) Factibilidad. Finalmente se aceptaron las diez estrategias propuestas por cumplir los criterios satisfactoriamente.

Tabla 20
Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1 Desarrollar el mercado del langostino tumbesino en España y EE. UU.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2 Penetrar en los mercados de China, Japón y EE. UU. con el banano orgánico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3 Promocionar el ecoturismo de la región en Japón, Ecuador, Chile y Argentina.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4 Crear una bolsa de trabajo para estudiantes en empresas del rubro agroindustrial, acuícola, turismo y medioambiental.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5 Crear productos con valor agregado que sean apreciados en Holanda, Japón y EE. UU.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6 Crear clústeres dentro de la región en los sectores de turismo, agricultura, acuicultura y comercio.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7 Invertir en infraestructura y tecnología para el turismo, el banano y el langostino y las comunicaciones.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8 Formalización de los empresarios del langostino y banano orgánico para unificarlas en un solo ente exportador.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9 Desarrollar programas nutricionales para niños menores a cinco años.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10 Cuidar los recursos naturales y concientizar a los pobladores sobre el medioambiente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética fundamentalmente sirve para verificar que las estrategias retenidas no violen aspectos sobre derechos, justicia y utilitarismo. En este caso, las 10 estrategias retenidas que pasen prueba final y se trabajará sobre su implementación (ver Tabla 21).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas.

1. Desarrollar el mercado del langostino tumbesino en España y EE.UU.
2. Penetrar en los mercados de China, Japón y EE.UU. con el banano orgánico.

3. Promocionar el ecoturismo de la región en Japón, Ecuador, Chile y Argentina
4. Crear una bolsa de trabajo para estudiantes en empresas del rubro agroindustrial, acuícola, turismo y medioambiental.
5. Crear productos con valor agregado que sean apreciados en Holanda, Japón y EE.UU.
6. Crear clústeres dentro de la región en los sectores de turismo, agricultura, acuicultura y comercio.
7. Invertir en infraestructura y tecnología para el turismo, el banano y el langostino y las comunicaciones.
8. Formalización de los empresarios del langostino y banano orgánico para unificarlas en un solo ente exportador.
9. Desarrollar programas nutricionales para niños menores a cinco años.
10. Cuidar los recursos naturales y concientizar a los pobladores sobre el medioambiente.

Estrategias de Contingencias.

1. Establecer una asociación con Piura para ingresar al mercado del banano orgánico chino y norteamericano.
2. Diferenciar servicios con ofertas de valor para los viajeros millenials y seniors.
3. Crear accesibilidad al internet para los empresarios de la región.
4. Invertir en infraestructura y tecnología para el turismo, el banano y el langostino y las comunicaciones.
5. Crear programas de capacitación para los empleados del gobierno regional.
6. Desarrollar un plan para la creación de mecanismos contra la delincuencia y corrupción

Tabla 21
Matriz de Ética

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	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
1 Desarrollar el mercado del langostino Tumbesino en España.	N	P	P	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
2 Penetrar en los mercados de China y EE.UU. con el langostino y banano orgánico.	N	P	P	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
3 Promocionar el ecoturismo de la región en Japón, Ecuador, Chile y Argentina.	N	P	P	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
4 Crear una bolsa de trabajo para estudiantes en empresas del rubro agroindustrial, acuícola, turismo y medioambiental.	P	P	P	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
5 Crear productos con valor agregado que sean apreciados en Holanda, China y EE.UU.	N	N	N	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
6 Crear Clúster dentro de la región en los sectores de turismo, agricultura, acuicultura y comercio.	N	P	P	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
7 Invertir en infraestructura y tecnología para el turismo, el banano y el langostino y las comunicaciones.	N	N	P	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
8 Formalización de los empresarios del langostino y banano orgánico para unificarlas en un solo ente exportador.	N	P	P	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
9 Desarrollar programas nutricionales para niños menores a cinco años.	P	N	P	P	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
10 Cuidar los recursos naturales y concientizar a los pobladores sobre el medioambiente.	P	N	P	P	N	N	N	J	J	J	E	E	Si

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La MCPE determina el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables, esta es una técnica analítica diseñada por David (1986) que selecciona las mejores alternativas estratégicas para ser utilizadas en el plan estratégico (D'Alessio, 2015). Esta herramienta permite decidir entre todas las estrategias obtenidas del FODA, cuáles son las que permitirán

alcanzar los objetivos de largo plazo. De las 15 estrategias obtenidas del FODA solo se retienen 10 estrategias ya que obtuvieron un puntaje igual o superior a cinco. Las restantes se consideran como estrategias de contingencia (ver Tabla 22).

Tabla 22
Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo

Visión						
Para el año 2027, Tumbes será una de las cinco regiones más competitivas del país, siendo reconocida como la principal región ecoturística aprovechando su biodiversidad; además, será la principal región exportadora de langostinos y banano orgánico. El desarrollo de estas industrias mejorará la calidad de vida de los pobladores a través de educación, salud y empleabilidad.						
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1 Industrialización de los productos no tradicionales para exportación.	El 2027 la industria del	El 2027 el turismo	El 2027 la industria del	El 2027 se tendrán	Al 2017 se	Para el 2027 se
2 Desarrollo del ecoturismo.	banano	facturará US\$	langostino	100,000	incrementará a 25%	reducirá a 3% la
3 Exportación de productos acuícolas.	exportará US\$ 15'000,000.00.	575'000,000.00. El 2016 generó US\$ 115'000,000.00.	generará US\$ 540'000,000.00. El 2016 generó US\$ 108'195,620.00.	personas empleadas formalmente. El 2016 habían 24,700.	la tasa de conclusión de educación superior universitaria.	tasa de desnutrición infantil.
4 Formalización de las microempresas y pequeñas empresas.	El 2016 generó US\$ 2'413,610.00.					
5 Incrementar la tasa de conclusión de educación superior universitaria.						
6 Reducir el porcentaje de desnutrición infantil.						
Estrategias						
1 Desarrollar el mercado del langostino tumbesino en España			X	X	X	
2 Penetrar en los mercados de China y EE.UU. con el langostino y banano orgánico	X		X	X	X	
3 Promocionar el ecoturismo de la región en Japón, Ecuador, Chile y Argentina.		X		X	X	
4 Crear una bolsa de trabajo para estudiantes en empresas del rubro agroindustrial, acuícola, turismo y medioambiental.	X		X		X	X
5 Crear productos con valor agregado que sean apreciados en Holanda, China y EE.UU.	X		X	X	X	
6 Crear Clúster dentro de la región en los sectores de turismo, agricultura, acuicultura y comercio.	X	X	X	X	X	
7 Invertir en infraestructura y tecnología para el turismo, el banano y el langostino y las comunicaciones	X	X	X	X	X	
8 Formalizar a los empresarios del langostino y banano orgánico para unificarlas en un solo ente exportador	X		X	X	X	
9 Desarrollar programas nutricionales para niños menores a cinco años.	X	X	X	X		X
10 Cuidar los recursos naturales y concientizar a los pobladores sobre el medioambiente.	X	X	X		X	X

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

Mediante la Matriz de Estrategias vs. Objetivos a largo plazo elaborado para la región Tumbes, como muestra la Tabla 23, observamos que todas las estrategias están orientadas a lograr los objetivos a largo plazo. Las doce estrategias propuestas tienen como propuesta volver a Tumbes una región competitiva (ver Tabla 23).

Tabla 23

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores			
	Piura	Tacna	Loreto	Cusco
1 Desarrollar el mercado del langostino Tumbesino en España	X			
2 Penetrar en los mercados de China y EE.UU. con el langostino y banano orgánico	X		X	
3 Promocionar el ecoturismo de la región en Japón, Ecuador, Chile y Argentina.	X		X	X
4 Crear una bolsa de trabajo para estudiantes en empresas del rubro agroindustrial, acuícola, turismo y medioambiental.	X		X	
5 Crear productos con valor agregado que sean apreciados en Holanda, China y EE.UU.	X	X	X	X
6 Crear clúster dentro de la región en los sectores de turismo, agricultura, acuicultura y comercio.	X	X	X	X
7 Invertir en infraestructura y tecnología para el turismo, el banano y el langostino y las comunicaciones	X			
8 Formalizar a los empresarios del langostino y banano orgánico para unificarlas en un solo ente exportador	X		X	
9 Desarrollar programas nutricionales para niños menores a cinco años.	X	X	X	X
10 Cuidar los recursos naturales y concientizar a los pobladores sobre el medioambiente.	X		X	X

6.13. Conclusiones

Las estrategias retenidas elaboradas al cruzar la matriz MEFI con la MEFÉ para la Región Tumbes están alineados con los principios éticos establecidos, cumplen el criterio de

consenso establecido por la Matriz de Decisión, cumplen con los criterios de Rumelt que son consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja; y se encuentran alineados con los objetivos de largo plazo, que llevarán a Tumbes a cumplir con la visión propuesta.

Dentro de este capítulo podemos observar que las estrategias que surgieron al realizar la matriz FODA están direccionadas a incrementar el desarrollo de la Región Tumbes, pero este desarrollo no es solo en el ámbito económico sino también en el ámbito social; sin embargo, es necesario impulsar en primer lugar el aspecto económico para poder generar ingreso a la población y así mejorar su calidad de vida. Asimismo, es necesario que la región entienda que la educación es un arma muy poderosa que va a permitir incrementar en el largo plazo la productividad de los sectores productivos y esto generará un crecimiento económico sostenible. Del mismo modo, la salud está muy ligada a la educación, por lo que es imprescindible establecer una región libre de desnutrición para poder generar un buen nivel educativo.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se detallan de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar el desarrollo de la región, tomando como base la visión establecida. Es necesario contar con buenos líderes que realicen la implementación de manera cabal, esta es la etapa más complicada del proceso estratégico.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2015) indicó que los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se logran alcanzar los objetivos de largo plazo, es por eso que deben ser compatibles entre ambos y mantener un orden desde los objetivos más globales hasta los más específicos. Asimismo, son importantes ya que son la base para asignar los recursos, se enfocan en el rendimiento, motivan el desarrollo de estrategias y son el medio para monitorear el camino hacia los OLP (D'Alessio, 2015).

Objetivo de largo plazo OLP 1. El 2027 la industria del banano exportará US\$ 18'000,000. El 2016 generó US\$ 2'413,610.

Objetivo de corto plazo OCP 1.1. Al 2019 la industria del banano exportará US\$ 4'000,000.

Acción 1.1.1: Promover el ingreso del banano orgánico en China y EE.UU.

Acción 1.1.2: Crear convenios con centros de abastos, supermercados, hipermercados, tiendas por departamentos, *e-commerce* para incrementar el consumo de banano orgánico en EE.UU. y China.

Acción 1.1.3: Participación en ferias importantes para los productos orgánicos en China y EE.UU.

Acción 1.1.4: Conversión de tierras de cultivo de arroz a banano orgánico en Tumbes.

Acción 1.1.5: Realizar convenios de colaboración con los productores de Piura para acompañar la reconversión de tierras.

Acción 1.1.6: Promocionar los beneficios de la asociación para obtener economías a escala.

Objetivo de corto plazo OCP 1.2 Del 2020 al 2022 la industria del banano exportará US\$ 7'000,000.

Acción 1.2.1: Promover el desarrollo del mercado en Japón, Holanda y Alemania.

Acción 1.2.2: Participación en ferias importantes para los productos orgánicos en Alemania, Holanda y Japón.

Acción 1.2.3: Desarrollar productos elaborados a base de banano orgánico como snacks, cereales y harinas.

Acción 1.2.4: Crear programas para incrementar la productividad en los procesos.

Objetivo de corto plazo OCP 1.3. Del 2023 al 2025 la industria del banano exportará US\$ 12'000,000.

Acción 1.3.1: Promover la creación de la Marca Tumbes para diferenciar el banano orgánico tumbesino de los competidores.

Acción 1.3.2: Promover programas de control de las enfermedades del banano orgánico.

Objetivo de corto plazo OCP 1.4. Al 2027 la industria del banano exportará US\$ 18'000'000,000.

Acción 1.4.1: Crear una represa para reducir los efectos del fenómeno del niño.

Acción 1.4.2: Capacitar a los microempresarios sobre el control de las enfermedades del banano orgánico.

Objetivo de Largo Plazo OLP 2. El 2027 el turismo facturará US\$ 703'000,000.00. El 2016 generó US\$ 115'000,000.00.

Objetivo de corto plazo OCP 2.1. Del 2018 al 2020 el turismo facturará US\$ 221'000,000.00.

Acción 2.1.1: Proponer a los Manglares de Tumbes dentro del concurso de las siete maravillas del mundo.

Acción 2.1.2: Crear campañas publicitarias agresivas en internet y promocionarlas mediante Promperú en Japón.

Acción 2.1.3: Promover el turismo de cultural y de aventura entre los turistas millenials japoneses mediante el uso de páginas sociales como Facebook, Snapchat, etc.

Acción 2.1.4: Promover el turismo entre los turistas seniors japoneses mediante las redes sociales dirigidas con paquetes turísticos premium.

Objetivo de corto plazo OCP 2.2. Del 2021 al 2023 el turismo facturará US\$ 397'000,000.00.

Acción 2.2.1: Mejorar infraestructura de los hoteles de la región.

Acción 2.2.2: Crear una ruta de destino turístico por las playas de Tumbes y Piura.

Acción 2.2.3: Promover el turismo de cultural y de aventura entre los turistas Millenials ecuatorianos mediante el uso de páginas sociales como Facebook, Snapchat, etc.

Acción 2.2.4: Promover el turismo entre los turistas seniors ecuatorianos mediante las redes sociales dirigidas con paquetes turísticos premium.

Objetivo de corto plazo OCP 2.3 Del 2024 al 2026 el turismo facturará US\$ 616'000,000.00.

Acción 2.3.1: Atraer inversión privada de centros comerciales, hoteles y restaurantes.

Acción 2.3.2: Promover la inclusión financiera y el uso de pago con tarjetas de crédito y débito en los locales comerciales, restaurantes, hoteles y artesanos.

Acción 2.3.3: Promover el turismo de cultural y de aventura entre los turistas millenials argentinos mediante el uso de páginas sociales como Facebook, Snapchat, etc.

Acción 2.3.4: Promover el turismo entre los turistas seniors argentinos mediante las redes sociales dirigidas con paquetes turísticos premium.

Objetivo de corto plazo OCP 2.4. Al 2027 el turismo facturará US\$ 703'000,000.00.

Acción 2.4.1: Proponer a los Manglares de Tumbes dentro del concurso de las siete maravillas del mundo.

Acción 2.4.2: Crear campañas publicitarias agresivas en internet y promocionarlas mediante Promperú en Chile.

Acción 2.4.3: Promover el turismo de cultural y de aventura entre los turistas millenials chilenos mediante el uso de páginas sociales como Facebook, Snapchat, etc.

Acción 2.4.4: Promover el turismo entre los turistas seniors chile mediante las redes sociales dirigidas con paquetes turísticos premium.

Objetivo de largo plazo OLP 3. Al 2027 la industria del langostino exportará US\$ 651'000,000.00. El 2016 generó US\$ 108'195,620.00

Objetivo de corto plazo OCP 3.1. Al 2019 la industria del langostino exportará US\$ 176'000,000.00.

Acción 3.1.1: Crear convenios con centros de abastos, supermercados, hipermercados, tiendas por departamentos, *e-commerce* para incrementar el consumo de langostino en EE. UU. y China.

Acción 3.1.2: Promover la creación de nuevas langostineras en Tumbes y piscigranjas.

Acción 3.1.3: Realizar convenios de colaboración con los productores ecuatorianos para acompañar la creación de nuevas piscigranjas.

Acción 3.1.4: Promocionar los beneficios de la asociatividad para obtener economías a escala.

Objetivo de corto plazo OCP 3.2. Del 2020 al 2022 la industria del langostino exportará US\$ 287'000,000.00.

Acción 3.2.1: Participación en ferias importantes para los productos acuícolas en España.

Acción 3.2.2: Crear piscinas de tratamiento de desechos para la recuperación de aguas.

Acción 3.2.3: Desarrollar subproductos elaborados en base a langostino como harina de langostino y productos farmacéuticos (Quitina).

Objetivo de corto plazo OCP 3.3. Del 2023 al 2025 la industria del langostino exportará US\$ 469'000,000.00.

Acción 3.3.1: Promover la creación de la Marca Tumbes para diferenciar el langostino tumbesino de los competidores.

Acción 3.3.2: Promover programas de control de las enfermedades del langostino.

Objetivo de corto plazo OCP 3.4. Al 2027 la industria del langostino exportará US\$ 651'000,000.00.

Acción 4.4.1: Participación en ferias importantes para los productos acuícolas en España.

Acción 4.4.2: Capacitar a los microempresarios sobre los programas de control de las enfermedades del langostino.

Objetivo de largo plazo OLP 4. Al 2027 se tendrán 100,000 personas empleadas formalmente. El 2016 había 24,700 empleados formales.

Objetivo de corto plazo OCP 4.1. Al 2020 se tendrán 40,000 personas empleadas formalmente.

Acción 4.1.1: Promover la formalización de los microempresarios bananeros

Acción 4.1.2: Incentivar la contratación de trabajadores formales con beneficios tributarios para los empresarios bananeros.

Acción 4.1.3: Desarrollar capacitaciones de tecnificación en las industrias del banano.

Objetivo de corto plazo OCP 4.2. Al 2023 se tendrán 60,000 personas empleadas formalmente.

Acción 4.2.1: Promover la formalización de los microempresarios langostineros.

Acción 4.2.2: Incentivar la contratación de trabajadores formales con beneficios tributarios para los empresarios langostineros.

Acción 4.2.3: Desarrollar capacitaciones de tecnificación en las industrias del langostino.

Objetivo de corto plazo OCP 4.3. Al 2026 se tendrán 80,000 personas empleadas formalmente.

Acción 4.3.1: Promover la formalización de los microempresarios del sector turismo.

Acción 4.3.2: Incentivar la contratación de trabajadores formales con beneficios tributarios para los empresarios del sector turismo.

Acción 4.3.3: Desarrollar capacitaciones de herramientas virtuales e internet a los empresarios del sector turismo.

Acción 4.3.4: Desarrollar capacitaciones de mejor atención al turista nacional e internacional.

Objetivo de corto plazo OCP 4.4. Al 2027 se tendrán 100,000 personas empleadas formalmente.

Acción 4.4.1: Promover la formalización de los microempresarios langostineros y bananeros.

Acción 4.4.2: Incentivar la contratación de trabajadores formales con beneficios tributarios para los empresarios bananeros y langostineros.

Acción 4.4.3: Desarrollar capacitaciones de tecnificación en las industrias del banano y langostino.

Acción 4.4.4: Desarrollar capacitaciones de mejor atención al turista nacional e internacional.

Objetivo de largo plazo OLP 5: Al 2027 se incrementará a 25% la tasa de conclusión de educación superior universitaria.

Objetivo de corto plazo OCP 5.1. Al 2019 se incrementará a 13% la tasa de conclusión de educación superior universitaria.

Acción 5.1.1: Promover la educación superior entre los estudiantes de secundaria.

Acción 5.1.2: Incentivar la inversión privada en la educación superior, universidades particulares o institutos tecnológicos particulares de renombre.

Objetivo de corto plazo OCP 5.2. Al 2021 se incrementará a 16% la tasa de conclusión de educación superior universitaria.

Acción 5.2.1: Incrementar el presupuesto estudiantil de nivel superior por alumno.

Acción 5.2.2: Facilitar viviendas universitarias para los estudiantes que se encuentren en las zonas rurales.

Objetivo de corto plazo OCP 5.3. Al 2023 se incrementará a 20% la tasa de conclusión de educación superior universitaria.

Acción 5.3.1: Crear el fondo universitario para becar a los alumnos destacados en universidades del extranjero.

Objetivo de corto plazo OCP 5.4. Al 2027 se incrementará a 25% la tasa de conclusión de educación superior universitaria.

Acción 5.4.1: Crear nuevas facultades que permitan desarrollar innovaciones tecnológicas como la robótica, nanotecnología, etc.

Objetivo de largo plazo OLP6: Para el 2027 se reducirá a 3% la tasa de desnutrición infantil.

Objetivo de corto plazo OCP 6.1: Al 2019 se reducirá a 6.4% el porcentaje de desnutrición infantil.

Acción 6.1.1: Incrementar el presupuesto de salud para el programa SIS.

Objetivo de corto plazo OCP6.2: Al 2021 se reducirá a 5.4% el porcentaje de desnutrición infantil.

Acción 6.2.1: Crear un programa de nutrición adecuada para madres y niños menores de cinco años en las postas de salud.

Objetivo de corto plazo OCP6.3: Al 2023 se reducirá a 4.4% el porcentaje de desnutrición infantil.

Acción 6.3.1: Crear un programa de nutrición para madres gestantes.

Objetivo de corto plazo OCP6.4: Al 2027 se reducirá a 3% el porcentaje de desnutrición infantil.

Acción 6.4.1: Fomentar el consumo de quinua y maca dentro de la dieta de niños menores a cinco años y madres gestantes.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para poder ejecutar las estrategias seleccionadas es necesario asignar recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros según correspondan. Es importante que estos recursos sean utilizados eficientemente para alcanzar los objetivos trazados en el corto y largo plazo.

En la tabla 24 se presentan los recursos asignados a la región Tumbes según el planteamiento de sus objetivos de corto plazo y los responsables (ver Tabla 24).

7.3. Políticas de cada estrategia

Las políticas que sustentan las estrategias planteadas para lograr los objetivos de largo plazo se presentan en la tabla 25, las cuales se encuentran alineadas a los valores que se establecieron desde un inicio en el plan estratégico.

7.4. Estructura Organizacional de Tumbes

La estructura organizacional es el armazón de la organización. Mediante esta estructura se llevarán a cabo las estrategias planteadas en el plan estratégico. Es necesario

identificar si la estructura actual es la adecuada para poder cumplir con las estrategias establecidas (D'Alessio, 2015).

La región Tumbes está encabezada por el Consejo Regional, que es como el directorio de la organización. Luego está el Presidente Regional, quien tiene el cargo de dirigir ya que es el líder de la organización. Luego se desprenden la Gerencia General Regional, quien dirigirá las demás gerencias como son: Infraestructura, Desarrollo Económico, Desarrollo Social y de Recursos Humanos y Gestión de Ambiente. Sin embargo, la toma de decisiones es burocrática y no hay independencia entre las gerencias, por lo que es necesario un cambio para descentralizar y delegar responsabilidades brindando capacitaciones a los empleados públicos para que puedan llevar las funciones públicas. Se propone un nuevo organigrama para la región Tumbes (ver Figura 30).

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

El plan estratégico se encuentra alineado a la preservación y cuidado del medio ambiente e inclusive se plasma la necesidad de crear conciencia medioambiental en los pobladores de la región, ya que uno de los sectores económicos más importantes de la región es el turismo medioambiental y ecológico por sus manglares, parques nacionales y zonas reservadas y protegidas por la UNESCO. También posee especies marinas que atraen a los turistas porque muestran una experiencia diferente.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Dentro de la región existe mano de obra disponible, sin embargo, las capacidades que tienen no están muy desarrolladas. Existe una reducción en el analfabetismo de la región; sin embargo, hay déficit en la comprensión lectora y comprensión matemática dentro de los niños de primaria. Asimismo, existe déficit en los pobladores para culminar sus estudios secundarios y superiores a pesar de que las universidades cuentan con facultades y escuelas estratégicas para desarrollar los objetivos de largo plazo planteados en el plan estratégico. Es

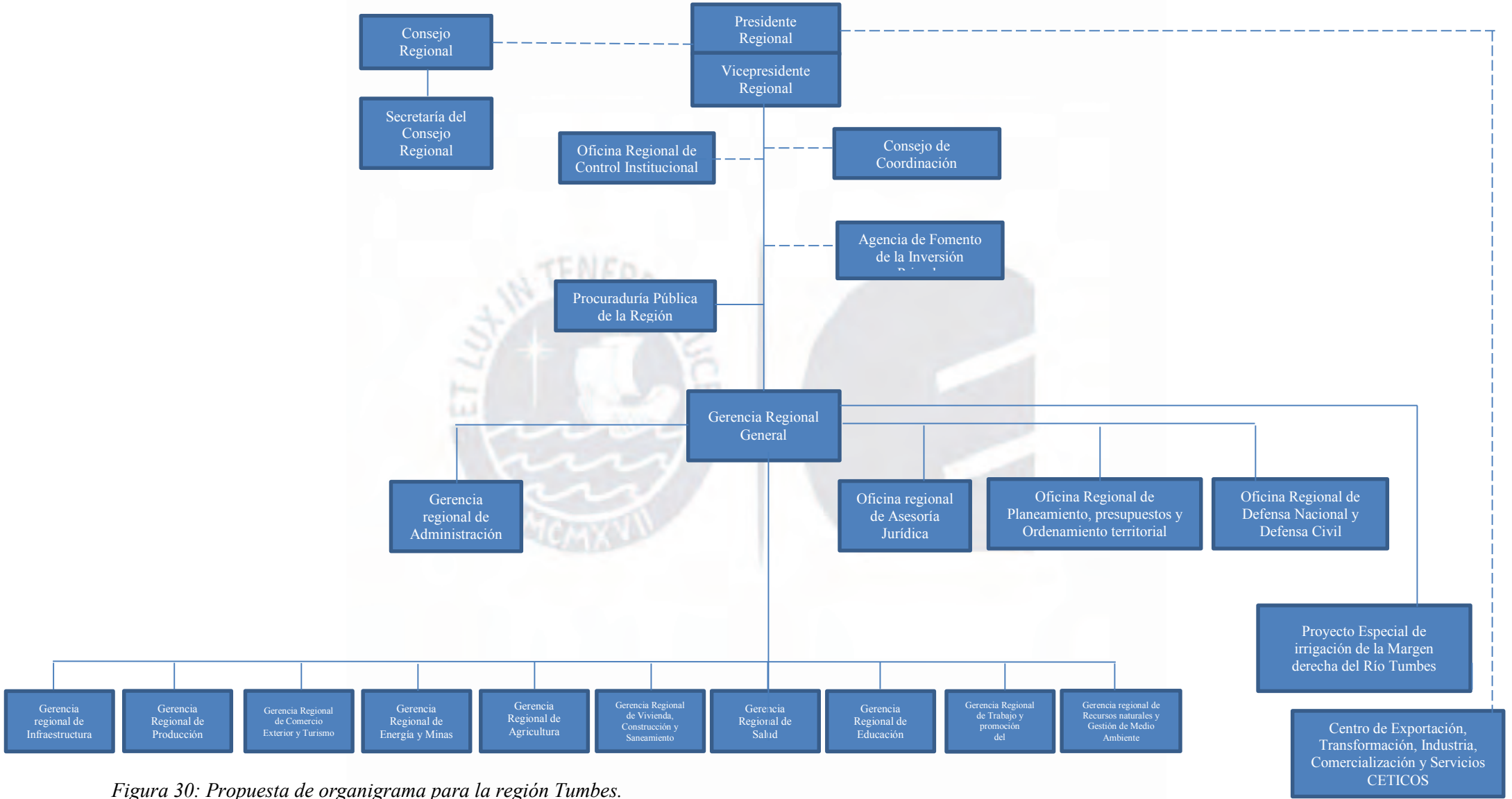


Figura 30: Propuesta de organigrama para la región Tumbes.

necesario establecer planes de desarrollo educacional por parte del gobierno regional para atraer a los jóvenes a las escuelas superiores técnicas o profesionales (INCORE, 2017).

7.7. Gestión del Cambio

Con la implementación de este plan estratégico se podrán generar cambios que beneficiarán a la región e impulsarán el crecimiento económico sostenido, ya que se plantean cambiar desde la visión y misión de la región para implantar nuevos objetivos direccionados al desarrollo regional. Es necesario tomar conciencia de las debilidades y amenazas que tiene la región para poder implementar las estrategias requeridas para afrontarlas y superarlas. Al implementar estas estrategias se podrá observar dentro de la población un cambio social que beneficie a los pobladores, ya que habrá mayor ingreso per cápita y mayor bienestar social, mejor educación, más trabajo formal y, por ende, menos delincuencia.

7.8. Conclusiones

Para realizar la implementación del plan estratégico en la región Tumbes es necesario contar con objetivos de corto y largo plazo que sean claros y precisos. Asimismo, es necesario tener los recursos que puedan llevar a cabo las acciones que se plantean y también diseñar políticas que vayan de la mano con los valores que tiene la región. Tumbes cuenta con los recursos necesarios para iniciar la implementación del plan estratégico; sin embargo, es necesario que en el transcurso del tiempo adquiera más recursos, ya sean humanos, financieros, tecnológicos y otros para poder culminar con el plan establecido, de lo contrario no se logrará cumplir con la visión planteada al inicio. Es necesario asegurar que los recursos no sean insuficientes, sobre todo los financieros, por lo que se debe solicitar al gobierno central el incremento de presupuesto de manera continua y de esta manera asegurar el bienestar de la población.

Tabla 24
Recursos Asignados de la Región Tumbes

N°	Estrategias	Recursos asignados	Responsables
OCP1.1	Al 2019 la industria del banano exportará US\$ 1,757,000.	Recursos financieros: Capital propio, préstamos de entidades financieras. Recursos físicos: implementos agrícolas, maquinarias. Recursos humanos: agricultores, supervisores, coordinadores, especialistas. Recursos tecnológicos: Riego tecnificado.	Gobierno regional de Tumbes, Inversionistas privados
OCP1.2	Del 2020 al 2022 la industria del banano exportará US\$ 3'037,000.	Recursos financieros: Capital propio, préstamos de entidades financieras. Recursos físicos: implementos agrícolas, maquinarias. Recursos humanos: agricultores, supervisores, coordinadores, especialistas. Recursos tecnológicos: Riego tecnificado.	Gobierno regional de Tumbes, Inversionistas privados
OCP1.3	Del 2023 al 2025 la industria del banano exportará US\$ 5'248,000.	Recursos financieros: Capital propio, préstamos de entidades financieras. Recursos físicos: implementos agrícolas, maquinarias. Recursos humanos: agricultores, supervisores, coordinadores, especialistas. Recursos tecnológicos: Riego tecnificado.	Gobierno regional de Tumbes, Inversionistas privados
OCP1.4	Al 2027 la industria del banano exportará US\$ 5'481'000,000.	Recursos financieros: Capital propio, préstamos de entidades financieras. Recursos físicos: implementos agrícolas, maquinarias. Recursos humanos: agricultores, supervisores, coordinadores, especialistas. Recursos tecnológicos: Riego tecnificado.	Gobierno regional de Tumbes, Inversionistas privados
OCP2.1	Al 2019 el turismo facturará US\$ 120'000,000.00.	Recursos financieros: capital propio, préstamos de entidades financieras. Recursos humanos: empresarios hoteleros, gastronómicos, transportistas. Recursos tecnológicos: internet.	Gobierno regional de Tumbes, Inversionistas privados
OCP2.2	Al 2021 el turismo facturará US\$ 140'000,000.00.	Recursos financieros: capital propio, préstamos de entidades financieras. Recursos humanos: empresarios hoteleros, gastronómicos, transportistas. Recursos tecnológicos: internet.	Gobierno regional de Tumbes, Inversionistas privados
OCP2.3	Al 2023 el turismo facturará US\$ 150'000,000.00.	Recursos financieros: capital propio, préstamos de entidades financieras. Recursos humanos: empresarios hoteleros, gastronómicos, transportistas. Recursos tecnológicos: internet.	Gobierno regional de Tumbes, Inversionistas privados
OCP2.4	Al 2027 el turismo facturará US\$ 165'000,000.00.	Recursos financieros: capital propio, préstamos de entidades financieras. Recursos humanos: empresarios hoteleros, gastronómicos, transportistas. Recursos tecnológicos: internet.	Gobierno regional de Tumbes, Inversionistas privados
OCP3.1	Al 2019 la industria del langostino exportará US\$ 68'000,000.00.	Recursos financieros: Capital propio, préstamos de entidades financieras. Recursos físicos: implementos acuícolas, maquinarias. Recursos humanos: criadores, supervisores, coordinadores, especialistas. Recursos tecnológicos: drenaje de pozas.	Gobierno regional de Tumbes, Inversionistas privados
OCP3.2	Del 2020 al 2022 la industria del langostino exportará US\$ 111'000,000.00.	Recursos financieros: Capital propio, préstamos de entidades financieras. Recursos físicos: implementos Acuícolas, maquinarias. Recursos humanos: criadores, supervisores, coordinadores, especialistas. Recursos tecnológicos: drenaje de pozas.	Gobierno regional de Tumbes, Inversionistas privados
OCP3.3	Del 2023 al 2025 la industria del langostino exportará US\$ 180'000,000.00.	Recursos financieros: Capital propio, préstamos de entidades financieras. Recursos físicos: implementos acuícolas, maquinarias. Recursos humanos: criadores, supervisores, coordinadores, especialistas. Recursos tecnológicos: drenaje de pozas.	Gobierno regional de Tumbes, Inversionistas privados
OCP3.4	Del 2026 al 2027 la industria del langostino exportará US\$ 181'000,000.00.	Recursos financieros: Capital propio, préstamos de entidades financieras. Recursos físicos: implementos acuícolas, maquinarias. Recursos humanos: criadores, supervisores, coordinadores, especialistas. Recursos tecnológicos: drenaje de pozas.	Gobierno regional de Tumbes, Inversionistas privados
OCP4.1	Al 2019 se tendrán 40,000 personas empleadas formalmente.	Recursos financieros: Capital propio. Recursos físicos: empresas formalizadas. Recursos humanos: trabajadores. Recursos tecnológicos: Sistemas de información del gobierno central.	Gobierno central del Perú, Gobierno regional de Tumbes
OCP4.2	Al 2021 se tendrán 60,000 personas empleadas formalmente.	Recursos financieros: Capital propio. Recursos físicos: empresas formalizadas. Recursos humanos: trabajadores. Recursos tecnológicos: Sistemas de información del gobierno central.	Gobierno central del Perú, Gobierno regional de Tumbes
OCP4.3	Al 2023 se tendrán 80,000 personas empleadas formalmente.	Recursos financieros: Capital propio. Recursos físicos: empresas formalizadas. Recursos humanos: trabajadores. Recursos tecnológicos: Sistemas de información del gobierno central.	Gobierno central del Perú, Gobierno regional de Tumbes
OCP4.4	Al 2027 se tendrán 100,000 personas empleadas formalmente.	Recursos financieros: Capital propio. Recursos físicos: empresas formalizadas. Recursos humanos: trabajadores. Recursos tecnológicos: Sistemas de información del gobierno central.	Gobierno central del Perú, Gobierno regional de Tumbes
OCP5.1	Al 2019 se incrementará a 13% la tasa de conclusión de educación superior universitaria.	Recursos financieros: Capital propio y estado. Recursos físicos: empresas formalizadas. Recursos humanos: trabajadores. Recursos tecnológicos: Sistemas de información del gobierno central.	Gobierno central del Perú, Gobierno regional de Tumbes
OCP5.2	Al 2021 se incrementará a 16% la tasa de conclusión de educación superior universitaria.	Recursos financieros: Capital propio y estado. Recursos físicos: empresas formalizadas. Recursos humanos: trabajadores. Recursos tecnológicos: Sistemas de información del gobierno central.	Gobierno central del Perú, Gobierno regional de Tumbes
OCP5.3	Al 2023 se incrementará a 20% la tasa de conclusión de educación superior universitaria.	Recursos financieros: Capital propio y estado. Recursos físicos: empresas formalizadas. Recursos humanos: trabajadores. Recursos tecnológicos: Sistemas de información del gobierno central.	Gobierno central del Perú, Gobierno regional de Tumbes
OCP5.4	Al 2027 se incrementará a 25% la tasa de conclusión de educación superior universitaria.	Recursos financieros: Capital propio y estado. Recursos físicos: empresas formalizadas. Recursos humanos: trabajadores. Recursos tecnológicos: Sistemas de información del gobierno central.	Gobierno central del Perú, Gobierno regional de Tumbes
OCP6.1	Al 2019 se reducirá a 6.4% el porcentaje de desnutrición infantil	Recursos financieros: Capital propio y estado. Recursos físicos: empresas formalizadas. Recursos humanos: trabajadores. Recursos tecnológicos: Sistemas de información del gobierno central.	Gobierno central del Perú, Gobierno regional de Tumbes
OCP6.2	Al 2021 se reducirá a 5.4% el porcentaje de desnutrición infantil	Recursos financieros: Capital propio y estado. Recursos físicos: empresas formalizadas. Recursos humanos: trabajadores. Recursos tecnológicos: Sistemas de información del gobierno central.	Gobierno central del Perú, Gobierno regional de Tumbes
OCP6.3	Al 2023 se reducirá a 4.4% el porcentaje de desnutrición infantil	Recursos financieros: Capital propio y estado. Recursos físicos: empresas formalizadas. Recursos humanos: trabajadores. Recursos tecnológicos: Sistemas de información del gobierno central.	Gobierno central del Perú, Gobierno regional de Tumbes
OCP6.4	Al 2027 se reducirá a 3% el porcentaje de desnutrición infantil	Recursos financieros: Capital propio y estado. Recursos físicos: empresas formalizadas. Recursos humanos: trabajadores. Recursos tecnológicos: Sistemas de información del gobierno central.	Gobierno central del Perú, Gobierno regional de Tumbes

Tabla 25

Políticas de la Región Tumbes

N°	Estrategias	N°	Políticas
FO1	Desarrollar el mercado del langostino tumbesino en España y EE. UU.	P.1.1	Incentivar el consumo del langostino en España
FO2	Penetrar en los mercados de China, Japón y EE. UU. con el banano orgánico	P.2.1	Promocionar el langostino y el banano orgánico a nivel internacional enfocándose en la calidad de los productos
FO4	Promocionar el ecoturismo de la región en Japón, Ecuador, Chile y Argentina.	P.3.1	Promocionar la región Tumbes como destino turístico cultural, medioambiental y de relax
FA1	Crear una bolsa de trabajo para estudiantes en empresas del rubro agroindustrial, acuícola, turismo y medioambiental.	P.4.1	Incentivar a las empresas de los sectores agroindustrial, acuícola, turismo y medioambiental para la inclusión laboral de los estudiantes de educación superior.
FA2	Crear productos con valor agregado que sean apreciados en Holanda, Japón y EE. UU.	P.5.1	Promover la innovación de productos derivados del banano orgánico y langostinos
FA3	Crear Clústeres dentro de la región en los sectores de turismo, agricultura, acuicultura y comercio.	P.6.1	Fomentar la unión de los miembros de las industrias turística, langostineras y bananera en asociaciones
DO2	Invertir en infraestructura y tecnología para el turismo, el banano y el langostino y las comunicaciones	P.7.1	Impulsar alianzas de cooperación mutua para desarrollar la infraestructura y tecnología dentro de las industrias del banano, langostino y turismo
DO3	Formalización de los empresarios del langostino y banano orgánico para unificarlas en un solo ente exportador	P.8.1	Promover la formalización de las empresas dentro de la industria bananera y langostineras
DO4	Desarrollar programas nutricionales para niños menores a cinco años.	P.9.1	Fomentar la alimentación adecuada para los niños menores de cinco años
DA2	Cuidar los recursos naturales y concientizar a los pobladores sobre el medioambiente.	P.10.1	Preservar el medioambiente y las zonas de influencia

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

D'Alessio (2015) indicó que el modelo de gerencia estratégica posee tres etapas: la formulación, la implementación y la etapa de evaluación y control. Esta última etapa se debe revisar constantemente, sobre todo por lo cambiante del entorno, lo que siempre origina un replanteo de las estrategias. El responsable del control y la evaluación de los objetivos será el Gobierno Regional de Tumbes.

8.1. Perspectivas de Control

Los objetivos de corto plazo establecidos en el capítulo anterior van a ser analizados según indicadores desde las perspectivas: (a) financiera, (b) del cliente, y (c) aprendizaje y crecimiento, lo que permite tener una visión integrada y global del sector acuícola, agroindustrial, turismo y educación superior.

8.1.1. Perspectiva de procesos

El empleo es uno de los problemas que deben ser considerados dentro del plan estratégico debido a que se encuentra estrechamente vinculado al Índice de Desarrollo Humano. Se plantean diferentes acciones para lograr el objetivo de largo plazo planteado, como promover la formalización de los microempresarios bananeros, langostineros y del sector turismo; asimismo, incentivar la contratación de personal de manera formal que puedan percibir los beneficios de ley; y desarrollar capacitaciones que puedan incentivar al crecimiento empresarial. La región entonces debe buscar el incremento del trabajo formal para lograr mejorar la calidad de vida de la población, lo que se reeditarán en la mejora de la competitividad regional.

8.1.2. Aprendizaje interno

Respecto a la educación, se proponen diferentes acciones para poder lograr los objetivos trazados: Incentivar la inversión privada en la educación superior, con los estándares que solicita SUNEDU para asegurar la calidad de la educación que se recibe;

incrementar el presupuesto por alumno de nivel superior para brindar accesos a más información; crear un fondo universitario para enviar a los mejores alumnos a estudiar al extranjero; y crear nuevas carreras dirigidas a la innovación tecnológica, como la robótica, la nanotecnología, etc. que son las carreras del futuro e incrementarán la productividad de la región en el largo plazo.

Es importante recalcar que la educación es uno de los temas más importantes para lograr el desarrollo de la región. Si no van a la par con los otros objetivos, no se logrará cumplir con la visión planteada al inicio.

8.1.3. Perspectiva Financiera

Bajo esta perspectiva se debe responder a la pregunta: ¿qué debemos hacer para satisfacer las expectativas económicas de la Región Tumbes? Bajo la perspectiva financiera, se proponen diferentes acciones tanto en el sector bananero, acuícola y turístico ya que estos tres sectores son los que van a generar los ingresos necesarios para el desarrollo de la región. Es necesario invertir en infraestructura, tecnificación y TIC para poder mejorar el nivel de productividad de la región.

Asimismo, la promoción de los productos y servicios que tiene la Región Tumbes es muy importante ya que se encuentra ubicada en su lugar geoestratégico que puede hacer la diferencia al momento de realizar negocios con el extranjero.

8.1.4 Perspectiva de cliente

Mediante esta perspectiva se mide el nivel de satisfacción que debería sentir la región Tumbes y se basa en el nivel de calidad de vida de la población, es por eso por lo que se considera a la disminución de la desnutrición infantil como pieza clave en el desarrollo de la región dado que es prioritario para la mejora del nivel educativo.

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

El Tablero de Control es una herramienta que permite tener visión integral y global de la organización y facilita la evaluación de la estrategia. El tablero no es una herramienta de planeación sino de formulación, permite llevar un control estratégico y verificar si se están cumpliendo con los objetivos planeados que llevarán a alcanzar la visión y ayudarán a guiar el proceso de implementación (D'Alessio, 2015).

8.3. Conclusiones

El Balanced Scorecard permitirá al Gobierno Regional hacer seguimiento a los objetivos planteados y permitirá una evaluación constante. Los indicadores planteados tendrán que estar cambiando constantemente en cuanto cambien las estrategias y los objetivos, tienen que ser dinámicos.

Para que la Región Tumbes pueda alcanzar sus objetivos tiene que incrementar sus niveles de exportación incrementando su participación en los mercados internacionales en los que ya participa y penetrar en nuevos mercados. Además, tiene que captar un mayor número de turistas que visiten la región, a través de campañas y promoción internacional y finalmente debe buscar incrementar el empleo formal, a través de incentivos empresariales.

El nivel educativo de la región Tumbes debe mejorar para poder alcanzar los objetivos, sobre todo la educación superior, ya que existe un bajo número de egresados universitarios y solo una universidad nacional, es necesario invertir en la educación para generar mayor rentabilidad y productividad. Es necesario también crear modelos de salud para los neonatos y los niños menores a cinco años para que puedan desarrollar mejor sus capacidades de aprendizaje.

Tabla 26
Tablero de Control Balanceado

N°	Objetivos	Acciones	Indicadores	Unidades
Perspectiva financiera				
OCP1.1	Al 2019 la industria del banano exportará US\$ 1,757,000.	* Promover el ingreso del banano orgánico en China y EE. UU.	Exportaciones del año actual a China y EE. UU. menos exportaciones del año anterior a China y EE. UU.	\$/año
OCP1.2	Del 2020 al 2022 la industria del banano exportará US\$ 3'037,000.	* Conversión de tierras de cultivo de arroz a banano orgánico en Tumbes. * Promover el desarrollo del mercado en Japón, Holanda y Alemania.	N° de hectáreas reconvertidas por año Exportaciones del año actual menos exportaciones del año anterior	ha/año \$/año
OCP1.3	Del 2023 al 2025 la industria del banano exportará US\$ 5'248,000.	* Desarrollar productos elaborados en base a banano orgánico como snack, cereales y harinas. * Promover la creación de la Marca Tumbes para diferenciar el banano orgánico tumbesino de los competidores.	Exportaciones del año actual menos exportaciones del año anterior	\$/año
OCP1.4	Al 2027 la industria del banano exportará US\$ 5'481'000,000.	* Promover programas de control de las enfermedades del banano orgánico. * Promover la creación de la Marca Tumbes para diferenciar el banano orgánico tumbesino de los competidores.		
OCP2.1	Del 2018 al 2020 el turismo facturará US\$ 120'000,000.00.	* Promover programas de control de las enfermedades del banano orgánico. * Proponer a los Manglares de Tumbes dentro del concurso de las siete maravillas del mundo.		
OCP2.2	Del 2021 al 2023 el turismo facturará US\$ 140'000,000.00.	* Crear campañas publicitarias agresivas en internet y promocionarlas mediante Promperú a nivel internacional. * Promover el turismo entre los turistas seniors mediante las redes sociales dirigidas con paquetes turísticos Premium.	N° campañas realizadas al año N° de turistas del año actual menos N° de turistas del año anterior	Unidades/año personas/año
OCP2.3	Del 2024 al 2026 el turismo facturará US\$ 150'000,000.00.	* Promover el turismo de cultural y de aventura entre los turistas millenials mediante el uso de páginas sociales como Facebook, Snapchat, etc. * Proponer a los Manglares de Tumbes dentro del concurso de las siete maravillas del mundo.	N° de turistas del año actual menos N° de turistas del año anterior	personas/año
OCP2.4	Al 2027 el turismo facturará US\$ 165'000,000.00	* Promover el turismo de cultural y de aventura entre los turistas millenials mediante el uso de páginas sociales como Facebook, Snapchat, etc. * Proponer a los Manglares de Tumbes dentro del concurso de las siete maravillas del mundo.		
OCP3.1	Al 2019 la industria del langostino exportará US\$ 68'000,000.00.	* Crear campañas publicitarias agresivas en internet y promocionarlas mediante Promperú a nivel internacional. * Promover el ingreso del langostino en China y EE. UU.	N° campañas realizadas al año Exportaciones del año actual a China y EE. UU. menos exportaciones del año anterior a China y EE. UU.	Unidades/año \$/año
OCP3.2	Del 2020 al 2022 la industria del langostino exportará US\$ 111'000,000.00.	* Promover la creación de nuevas langostineras en Tumbes y piscigranjas. * Promover el desarrollo del mercado en España.	N° de hectáreas reconvertidas por año Exportaciones del año actual menos exportaciones del año anterior	ha/año \$/año
OCP3.3	Del 2023 al 2025 la industria del langostino exportará US\$ 180'000,000.00.	* Desarrollar subproductos elaborados en base a langostino como harina de langostino y productos farmacéuticos (Quitina). * Promover la creación de la Marca Tumbes para diferenciar el langostino Tumbesino de los competidores.	Exportaciones del año actual menos exportaciones del año anterior	\$/año
OCP3.4	Del 2026 al 2027 la industria del langostino exportará US\$ 181'000,000.00.	* Promover programas de control de las enfermedades del langostino. * Promover la creación de la Marca Tumbes para diferenciar el langostino Tumbesino de los competidores.		
Perspectiva de procesos				
OCP4.1	El 2019 se tendrán 30,000 personas empleadas formalmente.	* Promover la formalización de los microempresarios langostineros y bananeros.	N° de empresas formalizadas al año.	Unidad/año
OCP4.2	El 2021 se tendrán 37,000 personas empleadas formalmente.	* Incentivar la contratación de trabajadores formales con beneficios tributarios para los empresarios. * Promover la formalización de los microempresarios langostineros y bananeros.	N° de trabajadores formales del año actual menos trabajadores formales del año anterior.	Trabajadores formales/año
OCP4.3	El 2023 se tendrán 42,000 personas empleadas formalmente.	* Desarrollar capacitaciones de mejor atención al turista nacional e internacional. * Promover la formalización de los microempresarios langostineros y bananeros.	N° de personas capacitadas al año.	Personas/año
OCP4.4	El 2027 se tendrán 50,000 personas empleadas formalmente.	* Desarrollar capacitaciones de tecnificación en las industrias del banano y langostino. * Promover la formalización de los microempresarios langostineros y bananeros.	N° de empresas formalizadas al año.	Unidad/año
Perspectivas de aprendizaje				
OCP5.1	El 2019 se incrementará a 13% el porcentaje de egresados de educación superior	* Incentivar la contratación de trabajadores formales con beneficios tributarios para los empresarios. * Incentivar la inversión privada en la educación superior, universidades particulares o institutos tecnológicos particulares de renombre.	N° de trabajadores formales del año actual menos trabajadores formales del año anterior.	Trabajadores formales/año
OCP5.2	El 2021 se incrementará a 16% el porcentaje de egresados de educación superior	* Incrementar el presupuesto estudiantil de nivel superior por alumno.	N° de estudiantes graduados	Porcentaje
OCP5.3	El 2023 se incrementará a 20% el porcentaje de egresados de educación superior	* Crear el fondo universitario para becar a los alumnos destacados en universidades del extranjero.	N° de estudiantes graduados	Porcentaje
OCP5.4	El 2027 se incrementará a 25% el porcentaje de egresados de educación superior	* Crear nuevas facultades que permitan desarrollar innovaciones tecnológicas como la robótica, nanotecnología, etc.	N° de estudiantes graduados	Porcentaje
Perspectiva de cliente				
OCP6.1	El 2019 se reducirá a 6.4% el porcentaje de desnutrición infantil	* incrementar el presupuesto de salud para el programa SIS	N° niños desnutridos	Porcentaje
OCP6.2	El 2021 se reducirá a 5.4% el porcentaje de desnutrición infantil	* Crear un programa de nutrición adecuada para madres y niños menores a cinco años en las postas de salud	N° niños desnutridos	Porcentaje
OCP6.3	El 2023 se reducirá a 4.4% el porcentaje de desnutrición infantil	* Crear un programa de nutrición a la madre gestante	N° niños desnutridos	Porcentaje
OCP6.4	El 2027 se reducirá a 3% el porcentaje de desnutrición infantil	* Fomentar el consumo de quinua y maca dentro de la dieta de niños menores a cinco años y madres gestantes	N° niños desnutridos	Porcentaje

Capítulo IX: Competitividad de Tumbes

La competitividad regional considera que el capital humano, social, cultural, productivo, de infraestructura y de conocimiento influyen en la productividad regional, el empleo y los niveles de vida de la población (Kitson, Martin, & Tyler, 2004); esto quiere decir que, para lograr elevar la productividad regional, la región tiene que ser competitiva en todos sus recursos; así mismo se elevaran el empleo y con ella el nivel de vida de la sociedad.

9.1. Análisis Competitivo de Tumbes

Para Porter (2009), la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos. Ante lo expuesto, determinó la existencia de cuatro atributos que tanto individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja nacional: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares; (d) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas. En este caso, se considera el rombo de la ventaja regional que se aplica a Tumbes.

9.1.1. Condiciones de los factores

Tumbes es una región eminentemente tropical, su ubicación geográfica cuenta con grandes ventajas por su clima, por su situación fronteriza y su zona geográfica que le permite desarrollar diversas actividades como son agricultura, pesca, turismo y comercio. Está estratégicamente ubicada para ser nexa entre Brasil y el Océano Pacífico, por lo que podría denominarse la región *hub* del Perú. También es colindante a Ecuador, país con el que el Perú posee acuerdos bilaterales que le permitirían comercializar de manera más ágil y brindarse apoyo mutuo.

Tumbes posee una estructura productiva de tipo primario-exportador, basada en una agricultura intensiva que aprovecha todas las tierras húmedas o de regadío. La exportación de banano orgánico ha puesto a Tumbes en la mira de muchos importadores extranjeros como

los chinos, japoneses y norteamericanos; sin embargo, aún hay mucho trabajo por hacer ya que las exportaciones no son muy altas ante la gran demanda del mercado. Es necesario tecnificar la agricultura, recuperar zonas de cultivo y generar clúster en esta industria para poder obtener mayor productividad y eficiencia.

Respecto al cultivo de langostinos, Tumbes es la región que más exportaciones de langostino en todas sus variedades realiza; estos últimos años se ha incrementado la demanda de estos productos debido a las enfermedades que atacaron los cultivos asiáticos, esa demanda necesita ser cubierta; sin embargo, es necesario mayor inversión para la creación de nuevos criaderos que estén formalizados y cumplan con las regulaciones ambientales para no deprender los recursos que posee la región.

Otra de las principales actividades que genera mayores ingresos es el turismo de playas, que atrae a una gran cantidad de turistas, sobre todo ecuatorianos, quienes tienen más fácil el acceso a nuestro país por la frontera. Asimismo, la mayor visita de los turistas senior va a brindar un mayor ingreso a la región ya que son los que más gastan y buscar momentos de paz en las playas paradisíacas de Tumbes. Los turistas millenials buscan reencontrarse con la naturaleza y son quienes más ingresan en número, por lo que sería factible discriminar las ofertas y promociones para poder capturar estos dos tipos de turistas quienes van a apoyar el desarrollo de la región.

9.1.2. Condiciones de la demanda

Respecto a la demanda del banano orgánico, las importaciones que se realizan son bananos frescos a los diferentes países; sin embargo, el consumo por parte de los consumidores finales es de diferentes maneras, en snack o en harina para la industria de la medicina natural y cosmética; es por esto que se recomienda invertir en la tecnificación para brindar valor agregado a las exportaciones. Los clientes son muy exigentes sobre todo en las fechas y horarios ya que son de cultura asiática, son muy tradicionales y desean que los

productos sean tratados de manera orgánica desde la siembra hasta la extracción y envío. Actualmente la demanda se ha incrementado en la zona europea y asiática debido al “mal de Panamá” que afecta a los cultivos de bananos asiáticos y es una gran oportunidad para el Perú de incrementar su producción y poder tener mayor participación mundial.

El langostino tumbesino es reconocido a nivel internacional, los mayores importadores son España y Holanda quienes buscan un buen producto y que tenga certificación fitosanitaria para evitar enfermedades como los productos asiáticos. Los productos llegan a Holanda de allí se distribuyen a los diferentes países de Europa. Actualmente la variedad que es más solicitada por los clientes europeos es el langostino con caparazón. La demanda se está incrementando por los países asiáticos quienes tienen que cubrir la demanda interna insatisfecha por la enfermedad de la mancha blanca detectada en los criaderos asiáticos, una muy buena oportunidad para Tumbes.

El sector turismo es una de las actividades que mayor ingreso genera a la región, sobre todo porque se ubica en la zona fronteriza y el mayor número de visitantes son ecuatorianos. Los turistas que están ingresando más a la región son los turistas seniors, quienes tienen una mayor capacidad adquisitiva y gastan más, ellos buscan hoteles de lujo (4 o 5 estrellas) un buen servicio y sobre todo paz interior para revitalizarse. Otro tipo de turistas que llegan a Tumbes son los millenials, quienes buscan reencontrarse con la naturaleza de los manglares y su fauna; sin embargo, este tipo de turista no busca lujos, sino mayor acceso a las redes y mayor tecnología.

9.1.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

La competencia está invirtiendo mucho en la tecnificación de los procesos y los productos, Piura es una región que tiene las mismas ventajas comparativas que Tumbes, pero posee una mayor ventaja competitiva en infraestructura y formalización de empresas ya que tiene asociaciones de agricultores de banano orgánico quienes ya están exportando al

extranjero de manera conjunta, lo que los convierte en un clúster. Respecto a Tacna, tiene un buen manejo del comercio internacional y aprovecha la cercanía con su vecino Chile para poder obtener ventajas en cuanto a la llegada de turistas de ese país, asimismo, cuenta con buenos niveles de educación y salud, por lo que es un competidor fuerte para Tumbes.

9.1.4. Sectores relacionados y de apoyo

El mercado europeo es un sector de apoyo ya que al llegar la carga de bananos orgánicos a Holanda se distribuyen a diferentes países que están cercados y ayudan a reducir los costos de transporte, lo mismo se tiene que hacer con los países asiáticos, sin embargo, la distancia entre ellos es más larga y tienen diferentes necesidades.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Tumbes

La región Tumbes posee entre sus ventajas competitivas su mano de obra dedicada a la agricultura, el interés de los acuicultores por aprender nuevas técnicas que involucren el cuidado del medio ambiente y la no depredación de los recursos. También posee carreteras de acceso internacional que permiten transportar vía terrestre los productos hacia los países vecinos como Ecuador y Brasil. Otra ventaja competitiva que tiene Tumbes es el apoyo del gobierno regional en cuanto al fomento de inversión en infraestructura con proyectos que permiten la irrigación bilateral y por parte del estado central tiene el apoyo en fomentar la innovación con convenios con organizaciones tecnológicas que apuestan por la tecnología mediante Concytec.

El número de hectáreas dedicadas a la agricultura del banano orgánico es otra ventaja competitiva, ya que los agricultores están optando por invertir en este producto que brinda mayores ingresos en la región. La formalización de las empresas de los rubros agrícola, acuícola y turismo es otra ventaja competitiva ya que generan mayor empleo formal y esto permite a la población mejorar su calidad de vida teniendo acceso a la salud y educación.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Tumbes

En la región se podría formar un clúster de empresas destinadas a la actividad acuícola, en la actualidad solo existen dos empresas grandes en este rubro, esta asociación de empresas permitiría que más empresas puedan crecer y desarrollarse, a través del aprovechamiento de economías de escalas y mejores procesos en la producción. Otro potencial clúster en la región es el de la agroindustria, la conformación y asociación, lo que permitiría que las empresas de la región puedan colaborar en innovación tecnológica, mejores procesos y expansión a nuevos mercados. Esto permitiría también que muchas empresas informales busquen la formalización.

En la industria del turismo sería interesante también lograr clústeres de diferentes industrias para poder cubrir las expectativas de los turistas que vienen en busca de la mejor experiencia de sus vidas.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Es estratégico para la región el desarrollo de clústeres empresariales, esto permitirá buscar de manera conjunta la innovación tecnológica, mejoras de proceso y prácticas en la producción, incursión en nuevos mercados y aumentar su poder de negociación, ya que se podrían establecer negociaciones conjuntas.

9.5. Conclusiones

En el presente capítulo se analiza a Tumbes y se observa que es una región que tiene muchas oportunidades para lograr ser una región competitiva a nivel internacional. Es una región que tiene muchas ventajas comparativas que pueden ser explotadas, tal es el caso de la tierra fértil y el clima cálido que permite obtener un ambiente propicio para el cultivo de banano orgánico; sin embargo eso no es lo único que necesita la región para tener una ventaja competitiva, es necesario que los agricultores entiendan los beneficios y las ventajas de optar por este producto y así lograr unificar las cosechas que van a permitir a la región incrementar

su nivel de producción y poder cubrir una mayor cuota de la demanda del mercado. Lo mismo sucede con la crianza de langostinos, ya que la región cuenta con pocas piscinas de cultivo y es necesario invertir más y legalizar a las empresas.

El fin primordial es crear clústeres que permitan llevar al extranjero una oferta más grande que reduzca los costos de producción y envío para poder obtener el poder de negociación y así llegar a desarrollar la industria. También es necesario brindar un valor agregado a la producción mediante la tecnificación, ofrecer productos como snacks, que son muy comerciales en Estados Unidos, o como harinas para la industria de belleza o medicina natural en los países asiáticos.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones Finales

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 27 se presenta el Plan Estratégico Integral de Tumbes, donde se plasman las actividades a realizar para lograr la visión al 2027. Este cuadro va a permitir llevar un control del proceso estratégico ya que nos muestra una amplia visión del Plan Estratégico; es como el mapa que se debe seguir al momento de tomar decisiones (Ver tabla 27).

10.2. Conclusiones

La región Tumbes tiene gran potencial para la producción de langostinos ya que cuenta con el clima adecuado para la crianza, debido a la temperatura de sus aguas y los microclimas de la región, siendo la única zona a nivel nacional que puede lograr producir tres cosechas al año lo que es una ventaja competitiva. Sin embargo, aun es necesario mayor inversión tecnológica para incrementar los laboratorios de investigación y así producir semillas de mejor calidad, ya que actualmente solo se cuenta con un laboratorio a nivel nacional y se deben comprar las semillas de Ecuador generando así mayores costos. También es necesario hacer cumplir la legislación que regula el desfogue de las aguas utilizadas en las piscigranjas para evitar la contaminación de los manglares y reutilizar el agua. Asimismo, se debe adaptar nuevas tecnologías para el cultivo de langostinos que permitan incrementar la producción. Los países de mayor producción de langostinos son los países asiáticos, sin embargo, estos últimos años han presentado una disminución de su oferta exportable debido a la enfermedad de la mancha blanca que ha afectado sus cultivos y no lograr cubrir la demanda internacional; este evento es una oportunidad que Tumbes puede aprovechar si logra incrementar su producción interna.

La tendencia del consumo de productos orgánicos en el mundo brinda una oportunidad interesante para la región Tumbes, ya que cuenta con el clima estratégico para la producción de banano orgánico (sin uso de pesticidas) de gran demanda a nivel mundial. Los

principales países importadores del banano orgánico son: Holanda, Japón, Alemania y EE.UU. Si bien es cierto que las exportaciones del banano orgánico de Tumbes son menores en comparación con Ecuador y Piura, se puede mejorar la oferta exportable mediante la reconversión de tierras destinadas al cultivo de arroz, donde no se tienen muchas ventajas competitivas para poder lograr la visión planteada. Es necesario mejorar la oferta exportable para tener ventajas competitivas en el transporte (reducción de costos y mayor disponibilidad). Es necesario también la creación de clústeres en la industria del banano y aprender del *benchmarking* de los competidores más cercanos que tienen las mismas características de la región Tumbes.

El turismo en Tumbes es uno de los pilares de la economía de la región, sin embargo, no se cuenta con la adecuada infraestructura para poder brindar un mejor servicio y atraer mas turistas. Es necesario incentivar la inversión privada para mejorar la infraestructura turística y comercial y así tener diversas propuestas hacia los turistas. Es necesario también capacitar a los microempresarios del turismo para brindar servicios de calidad y buen trato, de esta manera el turista podrá recomendar a Tumbes como buen destino turístico. Es necesario crear un plan de cuidado medioambiental dirigido a los manglares, las playas y las demás zonas naturales que son el mayor atractivo de la región; así como también se debe crear un plan de prevención ante el fenómeno del niño que afecta continuamente la zona y deteriora la infraestructura. También es necesario crear un plan de marketing y promocionar rutas turísticas en coordinación con los transportistas de la zona quienes tienen el primer contacto con los turistas, promocionar las playas como ruta turística y la gastronomía de la región.

Entre los principales problemas de la región tenemos la educación y la salud, sobre todo el nivel de desnutrición infantil que debería ser erradicada para poder obtener un mejor rendimiento educativo desde los inicios de la vida escolar. Asimismo, la tasa de conclusión

de educación superior universitaria es mínima por lo que no se cuenta con mano de obra calificada en la región, esto genera retraso en el desarrollo económico por lo que es necesario brindar facilidades a los estudiantes para que puedan culminar sus estudios. El desempleo es otro problema social que afecta a la mayoría de los pobladores ya que el empleo formal es mucho menor al empleo informal, esto genera que desorden y falta de control. Estos tres problemas se encuentran involucrados y pueden tener mejores indicadores si la región logra desarrollarse, es necesario que tanto la población como el gobierno regional se apoyen para reducir estas brechas.

Es necesario también que los valores establecidos en el código de ética sean difundidos a la población como a los trabajadores del gobierno regional para que estén todos alineados y compartan la ética de la Región Tumbes.

10.3. Recomendaciones Finales

Se recomienda presentar el presente plan estratégico al Consejo Regional de Tumbes y al presidente regional de Tumbes para que puedan discernir sobre la situación actual de la región y tomar la decisión de implementarlo, con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la región y por ende incrementar también su competitividad. Se debe ejecutar el plan estratégico en los plazos establecidos para que al 2027 se pueda cumplir con la visión propuesta.

Se propone que la Dirección de Acuicultura del Ministerio de Producción de Tumbes sea el encargado de aplicar las estrategias para incrementar el cultivo de langostinos en la región; el Ministerio de Agricultura de Tumbes debería encargarse de la aplicación del plan estratégico para el cultivo de banano orgánico y el cambio de tierras de cultivo. La Gerencia regional de medioambiente y recursos naturales debería encargarse de realizar el seguimiento a la limpieza de las aguas para el regadío y recuperación de aguas para consumo humano. La Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno regional de Tumbes deberá ser la encargada de

monitorear el bienestar social y aplicar los programas sociales para incrementar el nivel educativo y la mejora en la salud, el ministerio de trabajo de Tumbes deberá supervisar e incentivar el incremento del trabajo formal en las microempresas.

El gobierno regional debe tener mayor participación e interés por solucionar los problemas de educación y salud con los recursos que tienen, sin esperar que el gobierno central les acepte todos los requerimientos, ya que se puede pedir colaboración a la empresa privada para beneficio de ambos. Es imprescindible, asimismo, tener presente que la educación superior es muy importante para lograr desarrollar la innovación tecnológica que tanto necesita la región Tumbes, y es por eso por lo que está considerado como uno de los objetivos de largo plazo dentro del presente trabajo.

Es necesario también la creación de un clúster en el sector turismo para mejorar la oferta propuesta a los turistas, no solo en hospedaje, sino también en transporte, gastronomía, entretenimiento, deporte, cultura, ecología, artesanía y comercio. Asimismo, es necesario crear clústeres en la industria del banano y langostino para mejorar la oferta exportable y poder aprovechar la reducción de costos del transporte. La penetración de nuevos mercados es muy importante, por lo que es necesario aprender del *benchmarking* de los líderes en la industria y así lograr adaptar algunas técnicas e innovar con la creación de nuevos productos que satisfagan las necesidades de los consumidores extranjeros, es necesario invertir en tecnología y patentes para poder crear valor agregado a los derivados del banano y langostinos que son muy cotizados en la industria alimentaria y farmacéutica. Crear alianzas estratégicas con los productos complementarios del banano y langostino para expandir la gama de productos y no solo exportar productos sin valor agregado.

Es necesario invertir en mayor infraestructura para la prevención del fenómeno del niño y así poder obtener un beneficio de este desastre natural al crear una represa que ayude a controlar el agua y utilizarla en los cultivos de banano orgánico, así mejorará el medio

ambiente de la region y se consumirá menos agua. Tambien se recomienda reemplazar las tierras de cultivo de arroz por el cultivo de banano organico ya que brinda un mayor margen de ganancia.

Cabe señalar la problemática que tiene el rio Tumbes por la contaminación de sus aguas que es un problema bilateral, actualmente aun no se ha solucionado ya que por la burocracia del gobierno central, se encuentra estancado dentro de la cancillería; sin embargo, mediante el proyecto Puyango se puede dar solución a este problema ya que, según el acuerdo bilateral, ambos países utilizarían las aguas de este rio por lo que tendrían que unir fuerzas para la limpieza del rio desde sus cuencas de nacimiento. Es cierto que el gobierno regional no tiene injerencia en la solución de este problema, pero debe presionar para que se realice en beneficio de la población.

10.4. Futuro de Tumbes

El futuro de la región Tumbes para el año 2027 es el cumplimiento de su visión, que le permitiría ser una de las cinco regiones más competitivas del país, actualmente se encuentra en el puesto ocho, con el descenso de un puesto. Será reconocida como una región ecoturística, ya que al crear una conciencia ecológica dentro de la población y los empresarios se considerarán los recursos naturales como el activo más importante para el desarrollo de la región. La explotación de los recursos naturales que tiene Tumbes se debe realizar con el respectivo cuidado que necesita el ecosistema para que no se altere, y también disminuir el impacto de los cambios climáticos generados por la depredación descontrolada de los recursos. Asimismo, Tumbes será la principal región exportadora de langostinos y bananos orgánicos, así como también de sus subproductos que son muy cotizados a nivel internacional por la industria gastronómica y farmacéutica.



Tabla 27

Plan Estratégico Integral

Visión							Valores			
Para el año 2027, Tumbes será una de las cinco regiones más competitivas del país, siendo reconocida como la principal región ecoturística aprovechando su biodiversidad; además, será la principal región exportadora de langostinos y banano orgánico. El desarrollo de estas industrias mejorará la calidad de vida de los pobladores a través de educación, salud y empleabilidad.							Honestidad: Ser transparentes y sinceros ante cualquier situación. Compromiso: Ser responsables al asumir obligaciones para obtener los resultados esperados. Respeto: Ser tolerantes y brindar un trato igualitario a pesar de las diferencias que puedan existir. Vocación de servicio: Ser colaborativos antes las necesidades sociales. Desarrollo sostenido: Realizar actividades que puedan ser solventadas por la región en el largo plazo. Promover las mejores prácticas: entre todos los stakeholders que participan en la región.			
<p>Intereses Organizacionales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Industrialización de los productos no tradicionales para exportación 2 Desarrollo del ecoturismo 3 Exportación de productos acuícolas 4 Formalización de las microempresas y pequeñas empresas 5 Incrementar el porcentaje de culminación de educación superior 		<p>OLP1</p> <p>El 2027 la industria del banano exportará US\$ 15'000,000.00. El 2016 generó US\$ 2'413,610.00.</p>	<p>OLP2</p> <p>El 2027 el turismo facturará US\$ 575'000,000.00. El 2016 generó US\$ 115'000,000.00</p>	<p>OLP3</p> <p>El 2027 la industria del langostino generará US\$ 540'000,000.00. El 2016 generó US\$ 108'195,620.00</p>	<p>OLP4</p> <p>El 2027 se tendrán 100,000 personas empleadas formalmente. El 2016 habían 24,700.</p>	<p>OLP5</p> <p>Al 2017 se incrementará a 25% el porcentaje de la población tumbesina que culminará sus estudios superiores.</p>	<p>Principios Cardinales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos 			
Estrategias		Políticas								
FO1	Desarrollar el mercado del langostino tumbesino en España			X	X	X	Incentivar el consumo del Langostino en España			
FO2	Penetrar en los mercados de China y EE. UU. con el langostino y banano orgánico	X		X	X	X	Promocionar el langostino y el banano orgánico a nivel internacional enfocándose en la calidad de los productos			
FO4	Promocionar el ecoturismo de la región en Japón, Ecuador, Chile y Argentina		X		X	X	Promocionar la región Tumbes como destino turístico cultural, medioambiental y de relax			
FA1	Crear una bolsa de trabajo para estudiantes en empresas del rubro agroindustrial, acuícola, turismo y medioambiental.	X		X		X	Alcanzar altos estándares de calidad en los productos como el banano, langostinos y derivados.			
FA2	Crear productos con valor agregado que sean apreciados en Holanda, China y EE. UU.	X		X	X	X	Promover la innovación de productos derivados del banano orgánico y langostinos			
FA3	Crear Clúster dentro de la región en los sectores de turismo, agricultura, acuicultura y comercio.	X	X	X	X	X	Fomentar la unión de los miembros de las industrias turística, langostineras y bananera en asociaciones			
DO2	Investir en infraestructura y tecnología para el turismo, el banano y el langostino y las comunicaciones	X	X	X	X	X	Impulsar alianzas de cooperación mutua para desarrollar la infraestructura y tecnología dentro de las industrias del banano, langostino y turismo			
DO3	Formalizar a los empresarios del langostino y banano orgánico para unificarlas en un solo ente exportador	X		X	X	X	Promover la formalización de las empresas dentro de la industria bananera y langostineras			
DO4	Crear accesibilidad al internet para los empresarios de la región	X	X	X	X		Fomentar el uso de herramientas virtuales en las industrias del banano, langostino y turismo			
DA2	Cuidar los recursos naturales y concientizar a los pobladores sobre el medioambiente.	X	X	X		X	Preservar el medioambiente y las zonas de influencia			
<p>Tablero de control - Perspectiva financiera</p>							<p>Tabla de Control</p> <p>Perspectiva de procesos</p>			
OCP1.1	Al 2019 la industria del banano exportará US\$ 1,757,000.	OCP1.1	Del 2018 al 2020 el turismo facturará US\$ 120'000,000.00.	OCP3.1	Al 2019 la industria del langostino exportará US\$ 68'000,000.00.	OCP4.1	El 2019 se tendrán 30,000 personas empleadas formalmente.	OCP5.1	El 2019 se incrementará a 13% el porcentaje de alumnos que culminaron la educación superior	El 2019 se tendrán 40,000 personas empleadas formalmente.
OCP1.2	Del 2020 al 2022 la industria del banano exportará US\$ 3'037,000.	OCP1.2	Del 2021 al 2023 el turismo facturará US\$ 140'000,000.00.	OCP3.2	Del 2020 al 2022 la industria del langostino exportará US\$ 111'000,000.00.	OCP4.2	El 2021 se tendrán 37,000 personas empleadas formalmente.	OCP5.2	El 2021 se incrementará a 16% el porcentaje de alumnos que culminaron la educación superior	El 2021 se tendrán 60,000 personas empleadas formalmente.
OCP1.3	Del 2023 al 2025 la industria del banano exportará US\$ 5'248,000.	OCP1.3	El 2023 el turismo facturará US\$ 190'000,000.00.	OCP3.3	Del 2023 al 2025 la industria del langostino exportará US\$ 180'000,000.00.	OCP4.3	El 2023 se tendrán 42,000 personas empleadas formalmente.	OCP5.3	El 2023 se incrementará a 20% el porcentaje de alumnos que culminaron la educación superior	El 2023 se incrementará a 13% el porcentaje de egresados de educación superior
OCP1.4	Al 2027 la industria del banano exportará US\$ 5'481'000,000.	OCP1.4	El 2027 el turismo facturará US\$ 247'000,000.00.	OCP3.4	Del 2026 al 2027 la industria del langostino exportará US\$ 181'000,000.00.	OCP4.4	El 2027 se tendrán 50,000 personas empleadas formalmente.	OCP5.4	El 2027 se incrementará a 25% el porcentaje de alumnos que culminaron la educación superior	El 2021 se incrementará a 16% el porcentaje de egresados de educación superior
OCP2.1	Del 2018 al 2020 el turismo facturará US\$ 120'000,000.00.	OCP2.1	Del 2021 al 2023 el turismo facturará US\$ 140'000,000.00.	OCP3.1	Al 2019 la industria del langostino exportará US\$ 68'000,000.00.	OCP4.1	El 2019 se tendrán 30,000 personas empleadas formalmente.	OCP5.1	El 2019 se incrementará a 13% el porcentaje de alumnos que culminaron la educación superior	El 2023 se incrementará a 20% el porcentaje de egresados de educación superior
OCP2.2	Del 2021 al 2023 el turismo facturará US\$ 140'000,000.00.	OCP2.2	El 2023 el turismo facturará US\$ 190'000,000.00.	OCP3.2	Del 2020 al 2022 la industria del langostino exportará US\$ 111'000,000.00.	OCP4.2	El 2021 se tendrán 37,000 personas empleadas formalmente.	OCP5.2	El 2021 se incrementará a 16% el porcentaje de alumnos que culminaron la educación superior	El 2027 se incrementará a 25% el porcentaje de egresados de educación superior
OCP2.3	El 2027 el turismo facturará US\$ 165'000,000.00.	OCP2.3	El 2027 el turismo facturará US\$ 165'000,000.00.	OCP3.3	Del 2023 al 2025 la industria del langostino exportará US\$ 180'000,000.00.	OCP4.3	El 2023 se tendrán 42,000 personas empleadas formalmente.	OCP5.3	El 2023 se incrementará a 20% el porcentaje de alumnos que culminaron la educación superior	El 2019 se incrementará a 13% el porcentaje de egresados de educación superior
OCP2.4	El 2027 el turismo facturará US\$ 165'000,000.00.	OCP2.4	El 2027 el turismo facturará US\$ 165'000,000.00.	OCP3.4	Del 2026 al 2027 la industria del langostino exportará US\$ 181'000,000.00.	OCP4.4	El 2027 se tendrán 50,000 personas empleadas formalmente.	OCP5.4	El 2027 se incrementará a 25% el porcentaje de alumnos que culminaron la educación superior	El 2021 se incrementará a 16% el porcentaje de egresados de educación superior
OCP3.1	Al 2019 la industria del langostino exportará US\$ 68'000,000.00.	OCP3.1	Al 2019 la industria del langostino exportará US\$ 68'000,000.00.	OCP3.1	Al 2019 la industria del langostino exportará US\$ 68'000,000.00.	OCP4.1	El 2019 se tendrán 30,000 personas empleadas formalmente.	OCP5.1	El 2019 se incrementará a 13% el porcentaje de alumnos que culminaron la educación superior	El 2023 se incrementará a 20% el porcentaje de egresados de educación superior
OCP3.2	Del 2020 al 2022 la industria del langostino exportará US\$ 111'000,000.00.	OCP3.2	Del 2020 al 2022 la industria del langostino exportará US\$ 111'000,000.00.	OCP3.2	Del 2020 al 2022 la industria del langostino exportará US\$ 111'000,000.00.	OCP4.2	El 2021 se tendrán 37,000 personas empleadas formalmente.	OCP5.2	El 2021 se incrementará a 16% el porcentaje de alumnos que culminaron la educación superior	El 2027 se incrementará a 25% el porcentaje de egresados de educación superior
OCP3.3	Del 2023 al 2025 la industria del langostino exportará US\$ 180'000,000.00.	OCP3.3	Del 2023 al 2025 la industria del langostino exportará US\$ 180'000,000.00.	OCP3.3	Del 2023 al 2025 la industria del langostino exportará US\$ 180'000,000.00.	OCP4.3	El 2023 se tendrán 42,000 personas empleadas formalmente.	OCP5.3	El 2023 se incrementará a 20% el porcentaje de alumnos que culminaron la educación superior	El 2019 se incrementará a 16% el porcentaje de egresados de educación superior
OCP3.4	Del 2026 al 2027 la industria del langostino exportará US\$ 181'000,000.00.	OCP3.4	Del 2026 al 2027 la industria del langostino exportará US\$ 181'000,000.00.	OCP3.4	Del 2026 al 2027 la industria del langostino exportará US\$ 181'000,000.00.	OCP4.4	El 2027 se tendrán 50,000 personas empleadas formalmente.	OCP5.4	El 2027 se incrementará a 25% el porcentaje de alumnos que culminaron la educación superior	El 2023 se incrementará a 20% el porcentaje de egresados de educación superior
<p>RECURSOS</p> <p>Recursos financiero: Capital propio, préstamos de entidades financieras. Recursos físicos: implementos agrícolas, maquinarias. Recursos humanos: agricultores, supervisores, coordinadores, especialistas. Recursos tecnológicos: Riego tecnificado.</p>							<p>Perspectiva de clientes</p> <p>El 2019 se reducirá a 6.4% el porcentaje de desnutrición infantil</p> <p>El 2021 se reducirá a 5.4% el porcentaje de desnutrición infantil</p> <p>El 2023 se reducirá a 4.4% el porcentaje de desnutrición infantil</p> <p>El 2027 se reducirá a 3% el porcentaje de desnutrición infantil</p>			
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL										
PLANES OPERACIONALES										

Ejecutar eficientemente los proyectos de inversión pública mejorando la percepción de los pobladores y visitantes, brindando seguridad efectiva y accesibilidad a los servicios básicos. Incentivar la inversión privada mediante políticas de recaudación flexibles que permitan potenciar el desarrollo urbano y rural, mejorando así, la calidad de vida de la población incrementando su empleabilidad. Fomentar la participación de la población mediante una comunicación

Referencias

- Alonso, M. (2016). *Tendencia de turismo internacional ¿Cómo son los nuevos viajeros?*
 Recuperado de: <http://www.nunkyworld.com/tendencias-turismo-internacional-los-nuevos-viajeros/>
- Amauta Spanish School (2018). *Cultura y sociedad*. Recuperado de
- Arguedas, C. (2008). *Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*. Recuperado de
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organización.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organización.pdf)
- BCRP (2016). *Caracterización del departamento de Tumbes*. Recuperado de
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/Tumbes-caracterizacion.pdf>
- BCRP (2017). *TUMBES: Síntesis de Actividad Económica noviembre 2017*. Recuperado de
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2017/sintesis-Tumbes-11-2017.pdf>
- Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2016). *Índice de Competitividad Regional del País 2016*. Lima: CENTRUM Publishing.
- Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2016). *Índice de Competitividad Regional del Perú [Informe]*.
- Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2016). *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016 [Informe]*.
- Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2018). *Índice de progreso social regional 2017 [Informe]*.
- CEPLAN (2011). *Plan bicentenario rumbo al 2021*. Recuperado de:
https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/

CEPLAN (2018). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Tumbes 2017 -2030*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/01/PLAN-DE-DESARROLLO-REGIONAL-CONCERTADO-TUMBES-24.10.17-2.pdf>

CEPAL (2017). Producto bruto interno (PBI) de América Latina y el Caribe, 2017. Recuperado de: https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla-pib_ee2017_esp.pdf

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. (3.^a ed., Rev.). Lima, Perú: Pearson.

Del Águila, P., Martínez, M. y Reglado, F. (2017). *Cobre Evolución Reciente y Potencial de Desarrollo*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-171/moneda-171-05.pdf>

DEMI (2016). *Tumbes, sumario regional*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Tumbes.pdf

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR] (2017). *Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tumbes*. Recuperado de http://itdconsulting.net/tmp/dircetumbes/informacion_general.html

Ecología Política (2007). *La defensa de los manglares en contra de la industria camaronera*. Recuperado de <http://www.ecologiapolitica.info/?p=6278>

Empresas invierten en investigación y desarrollo. (2018, 8 de enero). *El Tiempo*. Recuperado de <http://eltiempo.pe/empresas-invierten-investigacion-desarrollo/>

Exportaciones peruanas enfrentan más de 200 barreras comerciales, advirtió ADEX (2014, 5 de marzo). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/exportaciones-peruanas-enfrentan-200-barreras-comerciales-advirtio-adex-5756?ref=gesr>

FAO (2013). *Desenmascarado el culpable de la muerte masiva de camarones en Asia*. Recuperado de <http://www.fao.org/news/story/es/item/175495/icode/>

FAO (s.f.). *Producción del banano orgánico en el Perú*. Recuperado de:

<http://www.fao.org/world-banana-forum/projects/good-practices/organic-production-peru/es/>

General de Ecuador confiesa que Chile les vendió Armas. (2005, 21 de marzo). *La República*.

Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/310466-general-de-ecuador-confiesa-que-chile-les-vendio-armas>

Global Firepower (2017). *2017 Military Strength Ranking*. Recuperado de

<https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Gobierno Regional de Tumbes (2017). *Mesa de concertación*. Recuperado de

http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/25_pdc_Tumbes_2009_2013.pdf

Gobierno Regional de Tumbes (2017). *Misión y Visión*. Recuperado de

<http://regiontumbes.gob.pe/informacion-institucional/mision-y-vision/>

Gobierno Regional de Tumbes (2017). *Organigrama*. Recuperado de

<http://regiontumbes.gob.pe/informacion-institucional/organigrama/>

Gobierno Regional de Tumbes (2017). *Plan de Desarrollo Regional Concertado de Tumbes*.

Recuperado de <http://regiontumbes.gob.pe/transparencia/>

https://www.amautaspanish.com/amautaspanish/spanish/peru/culture_society.asp

Huamán, M. (2015). *Diagnóstico de la cadena de valor del banano en el valle del Chira*

Piura. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/536/MERCADO%20DE%20BANANO.htm>

Hurtado, N. (s. f). *Acuicultura Perú*. Recuperado de

<http://acuiculturaperu.blogspot.pe/p/revistas.html>

INCORE (2017). *Índice de competitividad regional 2017*. Recuperado de

<https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbDYtQVRfdjVaUkU/view>

- INEI (2014). *Anuario de estadísticas ambientales 2014*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/ibro.pdf
- INEI (2015). *Estado de la población peruana 2015*. Día Mundial de la población. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf
- INEI (2017). *Perú: Anuario de estadísticas ambientales 2017*. Recuperado de: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1469/ibro.pdf
- INEI (2017). *Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2007 – 2016, p. 192*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/ibro.pdf
- INEI (2017). *Perú: panorama económico departamental*. Informe técnico N° 05 – mayo 2017. Recuperado de: http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-n05_panorama-economico-departamental-mar2017.pdf
- INEI (2017). Informe técnico: Las tecnologías de la información y comunicación en los hogares. Enero – marzo 2011. Recuperado de: <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/informe-tecnico-las-tecnologias-informacion-comunicacion-hogares>
- INEI (2018). Informe técnico N° 1- enero 2018. Evolución de las exportaciones e importaciones. Noviembre 2017. Recuperado de: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_exportaciones-e-importaciones-nov2017.pdf

INEI (2018). *Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre de 2017*.

Informe técnico N° 1 - febrero 2018. Recuperado de:

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral_-ivtrim2017.pdf

INEI (2018). *Estadísticas de las tecnologías de la información y comunicación en los hogares*. Informe técnico N° 1 - marzo 2018. Recuperado de:

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_tecnologias-de-informacion-oct-nov-dic2017.pdf

INEI (2018). *Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones*. Recuperado de

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

Informe global de competitividad (2017). Recuperado de:

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

Infraestructura en el Perú (s. f.). *Situación actual y perspectivas del sector telecomunicaciones*. Recuperado de

http://www.prospectiva2020.com/sites/default/files/report/files/75_i2020_infraestructura_peru_sector_telecomunicaciones_web.pdf

Instituto Geográfico Nacional (1989). *Revista Atlas del Perú*. Recuperado de

<http://www.ign.gov.pe/atlas-peru/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú Compendio Estadístico 2017*.

Lima, Perú: Autor.

Kitson M., Martin R., & Tyler P. (2004). *Regional Competitives: An elusive yet key concept?*

2004, *Regional Studies*, 38, p. 995.

- Langostineras generan empleo en Tumbes. (2014, 22 de octubre). Diario *Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/economia/langostineras-generan-empleo-en-Tumbes-61393/>
- Los sectores agrícola y pecuario en el Perú (2017, 6 de mayo). *Clima, agro y transferencia del riesgo*. Recuperado de: <http://www.agroyriesgo.pe/informacion/cifras-y-datos/los-sectores-agricola-y-pecuario-en-el-peru/>
- Magallanes, C. (2016). *Tratados de libre comercio (TLC) en los que participa el Perú*. Informe temático 26/2015-2016. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/383ACB8A1BA9793305258041007431D1/\\$FILE/27_INFTEM26_2015_2016_tratado_libre_comercio.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/383ACB8A1BA9793305258041007431D1/$FILE/27_INFTEM26_2015_2016_tratado_libre_comercio.pdf)
- MEF (2017). *Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021*. Recuperado de https://mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf
- MINAGRI (2015). *Exportación de banano orgánico peruano creció 94% en los últimos cinco años*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa-2015/12218-minagri-exportacion-de-banano-organico-peruano-crecio->
- MINCETUR (2017). Para el año 2018 llegarán 4.4 millones de turistas al Perú. *Revista Perú*. Recuperado de <https://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/mincetur-2018-llegaran-44-millones-turistas-al-peru-noticia-544377>
- MINDEF (2005). *Libro Blanco de la defensa nacional*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/libro_blanco.php
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2006). *Plan Operativo del Banano Orgánico región Tumbes*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp.../documentos/.../POP_Banano_Final_Tumbes.doc
- Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Portal de transparencia económica*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/transferencias-a-gobierno-nacional-regional-y-locales/base-legal-y-aspectos-metodologicos/canon-y-sobrecanon-petrolero>.

Ministerio de Producción (2017). *Fidecom*. Recuperado de

<https://innovateperu.gob.pe/quienes-somos/nuestros-fondos/fidecom>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016). Informe Anual del Empleo en el Perú

2016. Recuperado de

http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2016.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2016). *Anuario estadístico 2016*. Recuperado

de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2016.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2016). *Tumbes: caminos al desarrollo*.

Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Tumbes.pdf.

Ministerio de Salud (2016). Análisis de Situación de Salud Tumbes 2016. Recuperado de:

<http://www.diresatumbes.gob.pe/index.php/boletines-epidemiologicos/asis>

OCDE (2016). *Avanzando hacia una mejor educación para el Perú*. Recuperado de:

<http://www.oecd.org/dev/Avanzando-hacia-una-mejor-educacion-en-Peru.pdf>

Perú se prepara para el 2021 con el Plan Bicentenario (2015, 29 de julio). *La República*.

Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/18795-ceplan-peru-se-prepara-para-el-2021-con-el-plan-bicentenario>

Perú y Ecuador suscribieron en total 16 convenios bilaterales (2012, 29 de febrero). *La*

República. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/614063-peru-y-ecuador-suscribieron-en-total-16-convenios-bilaterales>

Presidencia del Congreso de la República (2002). *Ley orgánica de gobiernos regionales N.º*

27867. Recuperado de

<http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/marcolegal/ley27867.pdf>

- PRODUCE (2015). *Anuario estadístico de pesca 2015*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-pesca-2015.pdf>
- PROINVERSIÓN (2017). *¿Por qué invertir en el Perú?* Recuperado de: [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_20julio%20ESPAÑOL\(1\).pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_20julio%20ESPAÑOL(1).pdf)
- PROMPERÚ (2013). *Perfil del turista extranjero 2013*. El turismo en cifras. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2013/turismoreceptivo/demandaactual/perfilturistaextranjero2013.pdf>
- PROMPERÚ (2015). *Perfil del turista extranjero 2015*. Recuperado de: https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_38_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf
- PROMPERÚ (2015). El Turismo en Cifras – PromPerú. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/.../Perfil%20del%20Turista%20Extranjero>
- PROMPERÚ (2016) *Tumbes*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_TUMBES.PDF
- PROMPERÚ (2017). *Identidad peruana*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/identidad-peruana/cultura.aspx>
- Santa Cruz, L., Manayay, E. & Bezada, R. (2017). *Evolución del movimiento migratorio peruano*. Informe técnico N° 10, octubre 2017. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-n10-movimiento-migratorio-ago2017.pdf>

SENASA (2018). *Tumbes: ECA de banano y plátano dominico fortalecieron conocimiento de productores en MIP*. Recuperado de:

<https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/Tumbes-eca-de-banano-y-platano-dominico-fortalecieron-conocimientos-de-productores-en-mip/>

SERNANP (2017). *Cerros de Amotape*. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/cerros-de-amotape>

SERNANP (2017). Los Manglares de Tumbes. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/los-manglares-de-Tumbes>

SERNANP (2017). *Tumbes*. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/de-Tumbes>

Transparencia Económica Perú (2017). *Consulta de ejecución de gasto*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

Viceministerio de Turismo (2017). Perú: La cuenta satélite de turismo. *III Foro de la alianza del Pacífico sobre estadísticas de turismo*. 15 de noviembre 2017. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/eventos_capacitaciones/III_Foro/IIIForo_AP_Estadistica_Seminario/04%20Seminario%20Int_Cta%20Sat%20Tur.pdf

WEF (2017). *Informe global de competitividad 2016-2017*. Recuperado de:

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

WEF (2017). *Perfil de Perú en el ranking de competitividad*. Informe global de

competitividad 2017-2018. Recuperado de: <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/PERFILPERU2017.pdf>



APÉNDICES

Apéndice A

Gasto público en educación por alumno, superior universitaria (soles corrientes)

Cociente que resulta de dividir el gasto público en un cierto nivel educativo, luego de excluir las transferencias a hogares no gastadas en instituciones educativas, entre el número de alumnos matriculados en instituciones educativas públicas del mismo nivel educativo.

Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SAF-SP) del Ministerio de Economía y Finanzas (datos de gasto público), y Censo Escolar del Ministerio de Educación-Unidad de Estadística Educativa (datos de matrícula).

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 3/
PERÚ	2,001	1,903	2,015	2,095	2,460	2,731	2,944	3,019	3,169	3,715	3,790	5,067	5,438	5,964	6,751	7,890	9,701
Región																	
Amazonas	5,107	...	3,126	5,020	4,931	4,767	13,422	13,572	15,712	21,178	6,866
Ancash	1,434	1,416	1,411	2,017	2,283	2,934	3,530	4,650	3,671	...	4,805	6,398	7,977	8,679	5,866	6,585	3,958
Apurímac	6,367	2,810	5,717	...	3,277	4,202	3,721	3,956	4,116	7,073	6,413	10,324	14,909	8,286
Arequipa	1,897	1,864	1,691	1,802	2,068	2,179	2,310	2,309	2,485	2,846	2,908	4,106	3,733	3,968	4,657	4,409	4,131
Ayacucho	1,813	1,713	2,284	1,962	2,333	2,838	3,363	3,133	2,640	3,348	3,025	3,203	5,377	4,108	5,021	6,270	6,442
Cajamarca	2,938	2,831	2,317	2,736	4,316	4,253	4,563	4,461	3,186	3,917	3,292	4,590	5,524	5,923	7,285	7,794	6,519
Callao	1,378	1,362	1,333	1,323	1,741	1,959	2,242	1,238	1,908	2,255	3,194	4,619	3,032	4,312	4,363	5,364	8,743
Cusco	1,802	1,748	1,857	1,754	1,928	2,187	2,132	2,965	3,201	3,418	3,202	5,161	5,356	5,022	6,529	7,530	7,152
Huancavelica	1,275	1,241	2,455	1,291	2,251	2,437	3,382	2,997	3,254	4,002	3,438	2,605	4,986	5,526	5,970	5,672	7,784
Huánuco	2,118	2,178	2,406	2,032	2,252	3,232	3,051	2,904	2,485	3,145	2,950	3,581	5,507	5,873	7,045	8,086	6,897
Ica	2,539	2,258	2,093	2,358	3,011	3,559	3,689	4,016	3,365	4,677	5,289	4,972	5,608	5,006	6,138	9,107	10,069
Junín	1,848	1,781	1,754	2,059	2,260	2,616	2,399	2,530	2,849	3,491	3,699	4,396	5,376	5,167	5,345	5,808	6,087
La Libertad	1,864	1,900	1,973	2,075	2,433	2,093	3,158	3,127	3,030	4,214	3,308	5,008	4,900	5,315	5,519	6,527	6,947
Lambayeque	1,510	1,450	1,521	1,605	1,839	2,122	2,067	2,230	2,499	2,881	2,740	4,698	4,228	5,003	5,440	5,197	6,135
Lima Metropolitana 1/	2,109	1,835	2,012	2,208	2,559	2,635	2,730	2,918	3,414	4,007	4,327	6,520	5,905	6,636	7,016	8,743	17,532
Lima Provincias 2/	2,346	5,583	1,950	2,820	3,590	4,282	5,381	6,553	8,619
Loreto	2,878	3,349	3,384	3,351	3,771	4,073	5,690	5,279	4,997	5,800	4,586	6,122	6,747	7,154	9,247	10,323	9,969
Madre de Dios	7,376	4,899	4,911	7,172	8,454	16,851	22,563	14,106
Moquegua	10,641	28,435	4,232	14,462	12,390	12,322	21,929	15,379
Pasco	2,026	1,941	1,973	2,184	2,366	2,743	2,780	2,885	3,336	4,108	3,638	5,089	5,169	6,879	8,665	8,533	7,283
Piura	2,131	2,103	2,153	2,203	2,696	2,841	2,779	3,551	3,625	4,097	4,247	5,480	5,343	6,877	8,189	10,184	7,681
Puno	1,504	1,505	1,618	1,786	1,937	2,255	2,408	2,603	2,547	3,305	3,345	3,788	5,737	6,300	8,273	8,389	8,715
San Martín	2,320	2,301	2,287	2,503	3,050	3,203	3,314	3,086	3,355	4,078	3,062	4,271	5,724	6,686	8,255	11,538	10,186
Tacna	2,542	2,321	2,820	2,485	2,673	3,203	3,036	3,460	3,668	4,490	3,883	4,572	5,859	6,276	7,556	6,803	7,094
Tumbes	3,051	3,138	5,408	2,192	2,163	5,904	6,284	5,921	6,085	3,258	7,368	6,493	8,783	11,309	16,607	19,216	19,157
Ucayali	2,990	3,486	4,143	2,831	3,251	5,084	5,939	5,398	5,259	5,438	4,589	5,007	7,220	9,417	8,718	8,820	10,236
1999	2,001	1,903	2,015	2,095	2,460	2,731	2,944	3,019	3,169	3,715	3,790	5,067	5,438	5,964	6,751	7,890	9,701

... no disponible

1/ Entre 1999-2006 los datos corresponden al departamento de Lima.

2/ A partir del 2007, el SAF-SP proporciona datos por provincia lo que permite construir consolidados diferenciados para Lima Metropolitana y Lima Provincias.

3/ En 2015 el indicador de educación superior no universitaria no incluye datos de post-grado.

Última actualización: 24/06/2016

Apéndice C

Tasa de conclusión, educación superior, grupo de edades 25-34 (% del total)

Proporción de la población de un grupo de edades que cuenta al menos con un cierto nivel o etapa educativa respecto a la población total de ese grupo de edades.

ENNV 1985 y 1994 del Instituto Cuánto, y Encuesta Nacional de Hogares 1998-2009 del Instituto Nacional de Estadística e Informática.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PERÚ	19.6	21.5	21.8	21.4	20.9	23.5	23.2	24.6	25.9	25.4	26.4	26.8	27.4	26.4	25.8
Sexo															
Femenino	20.7	21.9	23.4	21.4	21.9	24.5	23.7	24.8	26.4	26.3	27.9	27.8	27.8	27.5	27.2
Masculino	18.5	21.1	20.2	21.4	19.9	22.6	22.8	24.3	25.4	24.6	25.0	25.8	27.0	25.3	24.4
Área y sexo															
Urbana	<u>25.0</u>	<u>27.3</u>	<u>28.0</u>	<u>27.0</u>	<u>26.4</u>	<u>28.8</u>	<u>28.6</u>	<u>30.1</u>	<u>31.3</u>	<u>30.5</u>	<u>31.3</u>	<u>31.9</u>	<u>32.2</u>	<u>30.9</u>	<u>30.2</u>
Femenino	26.2	27.6	29.9	26.7	27.5	30.1	29.0	30.2	31.8	31.6	33.3	33.1	32.6	32.1	31.6
Masculino	23.8	27.1	26.1	27.2	25.3	27.5	28.3	29.9	30.7	29.4	29.3	30.7	31.8	29.8	28.8
Rural	<u>4.9</u>	<u>5.4</u>	<u>4.3</u>	<u>6.2</u>	<u>6.0</u>	<u>6.7</u>	<u>5.7</u>	<u>5.9</u>	<u>6.9</u>	<u>6.8</u>	<u>7.2</u>	<u>7.3</u>	<u>7.5</u>	<u>7.1</u>	<u>6.8</u>
Femenino	5.0	5.1	4.1	5.9	5.2	5.4	4.8	4.7	5.6	5.3	5.8	6.6	6.4	6.0	6.4
Masculino	4.8	5.6	4.5	6.5	6.7	7.9	6.4	6.9	8.0	8.0	8.5	7.9	8.4	7.9	7.1
Lengua materna															
Castellano	23.5	23.9	26.1	26.0	27.5	28.6	28.0	28.7	29.1	29.9	28.6	28.2
Indígena	7.2	6.0	9.6	8.8	8.6	9.8	10.1	11.6	11.8	10.8	11.9	11.5
Nivel de pobreza															
No Pobre		34.1	34.3	32.3	31.5	31.5	33.2	31.3	32.3	32.7	32.8	31.3	30.3
Pobre No extremo		10.4	8.4	9.1	8.6	9.8	8.8	9.1	8.5	7.5	7.5	7.7	7.5
Pobre Extremo		1.9	1.5	2.4	2.4	3.1	2.5	1.7	2.2	2.0	1.8	2.5	2.4
Región															
Amazonas	10.0	7.8	14.4	13.6	9.2	13.2	13.8	12.2	15.2	16.8	15.0	17.5	19.1	15.9	13.3
Ancash	21.1	20.2	17.5	18.4	14.2	21.0	18.4	15.7	24.9	24.5	22.4	25.2	26.6	26.2	22.1
Apurímac	9.6	19.7	16.8	18.3	14.4	14.3	13.4	39.4	15.9	14.5	15.8	19.4	21.3	22.4	16.1
Arequipa	22.8	25.9	25.5	25.9	31.1	35.0	33.2	21.0	39.6	35.8	32.8	35.2	39.7	35.0	33.0
Ayacucho	13.7	18.6	15.7	14.5	18.0	18.2	17.7	17.9	19.3	22.7	24.2	24.3	22.2	15.0	16.4
Cajamarca	11.8	14.4	11.1	15.3	14.5	17.4	16.8	21.1	17.0	17.1	25.0	18.5	19.1	14.4	15.8
Callao	19.7	29.1	19.6	24.6	22.5	24.4	24.6	21.5	31.6	27.7	26.8	23.5	27.7	26.8	22.1
Cusco	15.4	17.7	15.2	19.6	15.8	18.8	24.4	16.0	26.2	28.0	27.4	33.5	33.7	35.8	30.3
Huancavelica	8.6	10.0	8.8	9.5	14.0	15.2	13.3	16.2	12.5	13.4	20.1	13.9	18.9	11.2	16.1
Huánuco	10.3	11.3	13.2	14.3	17.3	14.9	13.4	35.1	15.2	21.5	21.2	20.8	15.5	15.7	19.3
Ica	21.9	24.5	33.7	34.2	29.3	34.8	30.8	26.2	36.6	37.5	38.3	36.1	37.2	36.8	34.6
Junín	17.6	20.0	20.6	25.4	19.5	28.5	24.4	20.8	32.9	26.5	30.9	28.0	28.8	26.2	28.8
La Libertad	20.0	23.1	20.5	17.7	20.9	18.9	27.6	22.0	26.4	23.2	20.4	22.9	24.8	24.6	25.5
Lambayeque	15.7	20.2	19.2	22.5	22.5	23.0	20.6	30.6	21.6	27.7	22.6	24.4	25.8	26.9	26.2
Lima Metropolitana	27.4	29.5	31.9	27.2	26.0	28.3	27.6	20.3	30.6	28.4	30.1	31.3	31.3	30.7	31.3
Lima Provincias	14.5	12.0	10.2	12.6	18.3	20.2	19.6	16.2	19.5	20.0	26.9	29.2	21.6	22.1	27.0
Loreto	12.5	11.3	11.7	13.6	16.2	15.1	12.7	19.2	19.0	17.3	15.3	18.4	15.5	17.6	14.6
Madre de Dios	13.7	13.9	14.1	19.2	16.3	28.8	17.8	36.1	22.3	16.1	15.6	21.9	25.4	21.4	18.2
Moquegua	30.6	24.1	26.9	33.2	31.2	38.1	30.6	27.2	34.2	30.3	31.8	39.4	38.5	38.5	34.1
Pasco	10.5	19.7	15.6	20.7	23.3	22.0	23.8	19.0	27.7	25.3	27.9	32.9	26.2	23.9	23.9
Piura	14.1	11.2	15.7	15.8	14.6	17.2	23.2	24.1	16.9	21.2	23.9	23.5	24.6	24.3	21.4
Puno	16.8	16.0	14.7	23.2	22.8	26.7	20.0	13.2	23.9	23.8	27.4	23.7	28.8	31.7	24.5
San Martín	14.0	14.3	11.7	9.3	13.2	12.7	13.4	31.3	14.7	23.1	17.9	17.6	18.6	14.2	15.0
Tacna	24.3	26.4	26.4	27.2	29.8	33.5	24.9	22.1	29.6	30.8	34.4	32.1	32.4	30.7	27.1
Tumbes	15.3	20.3	15.1	24.1	23.0	23.3	23.3	16.1	23.1	27.4	28.6	25.1	22.2	25.7	25.1
Ucayali	11.4	11.9	20.8	17.5	15.7	15.5	15.7		20.1	19.1	19.3	16.4	15.7	15.4	18.4

... no disponible

Nota: Las edades están calculadas al 30 de junio.

Última actualización: 21/06/2016

Apéndice D

Tasa de conclusión, educación superior, grupo de edades 22-24 (% del total)

Proporción de la población de un grupo de edades que cuenta al menos con un cierto nivel o etapa educativa respecto a la población total de ese grupo de edades.

ENIV 1985 y 1994 del Instituto Cuánto, y Encuesta Nacional de Hogares 1998-2009 del Instituto Nacional de Estadística e Informática.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PERÚ	13.4	12.5	12.2	12.9	13.7	13.8	15.3	15.6	15.7	16.1	18.7	19.7	19.8	19.1	18.2
Sexo															
Femenino	14.6	13.5	14.2	14.5	14.4	15.0	18.1	17.8	17.0	18.6	21.3	21.7	21.9	22.0	21.4
Masculino	12.2	11.5	10.1	11.3	13.0	12.5	12.5	13.4	14.4	13.7	16.0	17.8	17.8	16.2	15.0
Área y sexo															
Urbana	<u>16.7</u>	<u>15.7</u>	<u>15.5</u>	<u>15.7</u>	<u>16.6</u>	<u>16.1</u>	<u>18.3</u>	<u>17.9</u>	<u>17.5</u>	<u>18.5</u>	<u>21.1</u>	<u>22.2</u>	<u>22.1</u>	<u>21.4</u>	<u>20.4</u>
Femenino	17.7	16.9	18.2	17.6	16.9	17.9	21.5	20.3	19.4	21.7	24.5	24.7	24.4	24.5	23.8
Masculino	15.7	14.4	12.6	13.7	16.3	14.4	15.0	15.4	15.6	15.5	17.8	19.9	19.7	18.2	16.9
Rural	<u>5.0</u>	<u>3.7</u>	<u>3.4</u>	<u>5.5</u>	<u>5.9</u>	<u>6.1</u>	<u>5.8</u>	<u>6.8</u>	<u>8.8</u>	<u>6.4</u>	<u>8.3</u>	<u>8.9</u>	<u>9.8</u>	<u>8.6</u>	<u>8.0</u>
Femenino	6.2	3.7	3.1	5.8	7.4	5.9	7.0	7.9	7.1	6.0	7.5	8.3	10.3	9.7	9.6
Masculino	3.8	3.8	3.7	5.1	4.4	6.3	4.6	5.8	10.3	6.9	9.1	9.4	9.4	7.6	6.7
Lengua materna															
Castellano	12.7	14.9	14.9	16.6	17.0	16.9	17.1	19.9	20.4	21.1	19.9	19.4
Indígena	7.3	4.9	5.6	7.2	5.5	5.5	8.2	8.7	13.3	8.6	11.4	7.8
Nivel de pobreza															
No Pobre	18.8	17.4	16.7	17.7	19.5	18.9	18.5	19.0	21.9	22.3	22.3	21.3	20.2
Pobre No extremo	8.2	8.6	8.8	7.1	7.8	8.0	8.3	7.4	7.3	8.8	9.1	8.9	8.1
Pobre Extremo	2.1	1.9	1.5	2.5	2.0	2.6	2.5	0.9	4.6	2.8	1.8	3.3	3.3
Región															
Amazonas	6.7	9.5	9.5	12.0	7.7	15.1	12.8	6.6	18.4	14.2	12.6	15.4	18.2	17.4	10.9
Ancash	13.6	8.9	8.9	17.6	12.3	13.8	14.1	15.0	15.7	12.2	16.6	19.6	18.2	11.8	14.1
Apurímac	6.5	11.4	2.3	14.9	6.5	6.9	8.2	7.3	9.2	5.8	14.3	16.5	13.3	9.0	17.8
Arequipa	15.0	25.4	18.6	23.5	30.5	23.0	23.6	25.0	24.4	25.5	19.6	21.7	28.4	23.4	19.4
Ayacucho	3.2	6.7	7.9	9.2	10.9	4.9	7.5	11.0	7.6	10.0	12.3	14.3	7.3	7.5	6.7
Cajamarca	5.2	7.3	5.7	7.5	7.5	14.0	9.7	12.1	14.8	11.4	18.2	26.1	12.1	18.0	18.4
Callao	14.2	12.2	7.3	12.0	22.1	15.0	19.5	16.9	13.4	21.1	19.1	16.6	18.9	14.5	17.3
Cusco	8.8	10.0	6.5	6.3	6.6	11.4	12.7	14.2	14.4	16.1	21.6	25.3	25.5	20.7	25.9
Huancavelica	9.1	8.1	11.3	11.1	10.3	16.4	10.8	9.2	12.7	12.1	21.2	12.6	11.6	19.6	14.7
Huánuco	6.7	15.9	5.6	4.4	9.8	10.7	8.1	5.9	12.6	13.0	13.6	10.4	15.7	12.6	9.4
Ica	22.1	15.0	27.5	19.7	17.8	19.2	24.3	31.1	19.8	20.2	28.2	22.1	24.2	29.5	25.9
Junín	17.2	15.3	11.6	15.5	15.6	15.4	25.5	22.3	24.4	19.5	25.4	16.7	17.3	14.3	15.6
La Libertad	11.5	14.0	10.6	17.7	21.6	19.7	14.5	17.0	11.0	10.0	14.4	20.8	23.0	28.1	14.4
Lambayeque	10.1	15.1	14.5	17.5	10.5	15.4	11.7	7.9	16.1	15.1	14.1	15.9	19.0	23.2	16.3
Lima Metropolitana	17.7	11.4	16.3	12.5	12.3	12.8	15.2	16.4	15.4	18.4	19.5	19.6	20.7	19.0	21.2
Lima Provincias	9.6	11.2	...	10.5	5.8	10.1	23.9	10.8	18.6	12.6	28.7	25.5	29.5	21.0	17.2
Loreto	5.4	12.5	10.6	15.0	6.5	6.9	4.7	9.6	6.8	5.4	9.2	10.4	12.2	9.9	16.3
Madre de Dios	12.1	15.4	15.3	11.2	10.4	8.6	8.8	7.5	11.3	14.4	15.2	10.9	18.4	9.8	12.7
Moquegua	36.9	25.7	20.5	26.1	32.9	27.7	17.3	24.7	28.2	28.4	29.7	34.9	34.5	30.9	25.6
Pasco	13.1	14.6	6.0	9.5	18.2	7.3	16.8	17.0	20.8	19.4	16.2	16.6	26.7	26.8	20.5
Piura	12.8	12.3	17.9	7.8	15.3	13.3	14.5	16.4	15.4	17.8	16.1	25.2	20.0	18.2	17.9
Puno	16.4	11.7	12.8	12.6	17.9	16.3	16.7	14.1	11.8	11.3	18.0	21.0	17.4	23.8	14.7
San Martín	13.8	10.1	4.3	8.2	14.1	10.3	19.1	16.0	16.2	17.5	17.4	16.9	16.2	15.6	12.0
Tacna	13.1	14.5	17.6	23.9	21.3	21.8	21.5	13.7	26.7	19.0	26.5	29.9	26.1	28.2	24.3
Tumbes	15.8	14.7	7.3	13.3	15.9	18.3	23.9	23.5	22.9	24.8	19.3	22.4	23.6	27.5	22.6
Ucayali	12.2	5.8	7.8	7.8	14.4	11.5	11.0	13.4	10.3	13.3	11.1	10.0	13.4	6.1	11.3

... no disponible

Nota: Las edades están calculadas al 30 de junio.

Última actualización: 21/06/2016

Apéndice E

TASA DE DESNUTRICIÓN CRÓNICA DE NIÑOS/AS MENORES DE 5 AÑOS, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2007-2016

Patrón de referencia OMS
(Porcentaje)

Departamento	2007 a/ 2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2015	2016
Total	28.5	23.8	23.2	19.5	18.1	17.5	14.6	13.1
Departamento								
Amazonas	37.4	26.8	25.2	27.5	30.3	27.1	30.8	22.7
Áncash	38.6	28.2	28.6	27.0	24.2	22.0	20.5	18.7
Apurímac	41.7	34.8	38.6	39.3	32.2	29.0	27.3	22.3
Arequipa	12.4	12.2	12.3	9.0	6.9	8.7	7.3	7.5
Ayacucho	42.2	41.4	38.8	35.3	30.3	28.0	26.3	21.7
Cajamarca	46.6	39.8	40.5	37.6	36.1	35.6	32.2	23.9
Prov. Const. Del Callao	-	-	-	-	-	-	7.0	6.5
Cusco	36.9	38.4	35.4	29.9	27.0	20.0	18.2	16.7
Huancavelica	59.2	53.6	54.6	54.2	51.3	42.4	35.0	34.0
Huánuco	49.4	39.2	37.4	34.3	29.6	29.0	24.8	24.2
Ica	13.0	10.3	10.3	8.9	8.0	7.7	6.9	6.7
Junín	31.9	33.7	30.4	26.7	24.6	24.2	22.1	19.8
La Libertad	31.2	27.2	26.1	23.2	23.5	22.1	19.9	15.9
Lambayeque	20.1	18.2	17.8	16.2	13.3	14.2	14.3	14.1
Lima	-	-	-	-	-	-	4.6	5.8
Provincia de Lima 1/	-	-	-	-	-	-	3.7	5.3
Región Lima 2/	-	-	-	-	-	-	10.0	9.7
Loreto	32.3	29.1	31.0	34.2	32.3	27.7	24.6	23.2
Madre de Dios	15.7	12.5	11.9	11.9	13.1	11.6	9.8	10.2
Moquegua	9.5	5.1	5.7	5.7	8.5	4.1	4.2	3.5
Pasco	39.5	38.4	32.6	24.8	24.0	26.5	24.9	22.4
Piura	29.6	23.0	22.9	20.9	20.8	24.9	21.7	20.3
Puno	36.7	27.3	25.5	21.5	20.3	19.0	17.9	14.5
San Martín	25.1	28.2	26.8	22.8	16.5	15.5	16.0	16.3
Tacna	6.3	2.1	3.0	3.7	3.3	2.9	3.7	2.6
Tumbes	12.2	13.5	12.8	11.0	8.5	9.1	8.3	9.1
Ucayali	30.5		31.6	31.4	23.7	24.5	26.1	24.0

1/ Comprende los 43 distritos que conforman la provincia de Lima.

2/ Comprende las provincias: Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

a/ La estimación a nivel nacional corresponde a información recolectada entre los meses de febrero a setiembre 2007 y la estimación a nivel departamental corresponde a información recopilada en el año 2005, 2007 y 1er trimestre 2008 más ampliación muestral, la mediana de fecha de entrevista es junio 2007.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Demográfica y de Salud Familiar.

Apéndice F

Nombre: Ingeniero Luciano Mena

Cargo: Encargado del Cultivo de banano orgánico - Ministerio de Agricultura

Fecha: 16 de julio de 2018

1. ¿Cuáles son los principales productos agrícolas de la región?
 - Nosotros tenemos cuatros productos principales en agricultura: arroz, banano, limón y cacao.

2. ¿Cuál es la situación actual de la producción de banano orgánico en Piura?
 - Actualmente es muy poco lo que se produce de banano orgánico en la región. Debido al cambio climático las lluvias son más frecuentes y las zonas donde se cultivan los bananos se inundan, lo que genera que la producción de este producto no tenga continuidad para poder ser exportado. Además, genera la sigatoka en los bananos. Otro aspecto que nos afecta es que Piura, Chiclayo y Guadalupe en la libertad están creciendo bastante en la producción de banano orgánico porque no son afectados por la sigatoka negra. En Sullana cuando hay rechazo en la exportación vende los bananos en el mercado nacional, cubriendo toda la demanda local, cerrando este mercado para Tumbes. En la actualidad el precio está a 90 soles el millar, debiendo estar en 170 soles el millar, generando que los agricultores no recuperen su inversión sobre todo para llevar las perdidas en épocas de lluvia. El cultivo del banano se ubica a las orillas del rio Tumbes.

3. ¿Se podría reemplazar usar las tierras de cultivo del banano por productos acuícolas?

- En Ecuador actualmente están produciendo camarones de agua dulce, pero se necesitaría una gran inversión y también tenemos el problema de contaminación de Rio Tumbes con metales pesados.
4. ¿Con que otro producto agrícola se podría reemplazar el cultivo de banano orgánico?
- Con el Cacao tenemos problemas de Cadmio, debido a que la comunidad europea está prohibiendo niveles altos, tenemos los mejores cacaos, pero tenemos este problema. En el caso de limón es un cultivo que está en auge actualmente, necesitamos una fábrica para procesar limón y exportar esencia y aceite, los cultivos de limón están ahora con la amenaza de HDB, que es una enfermedad que destruye los limonares. Nosotros como institución realizamos pasantías, nos vamos a Ecuador, Sullana, Piura y en Piura hemos visto el proceso de la panela, que tiene un mercado muy amplio y se encuentran en boom actualmente, pero no la panela tipo chancaca, sino como azúcar rubia. Actualmente se produce en Ayabacar y están exportando a través de la empresa Norandina que compra a los agricultores de la zona. Este cultivo sería una buena opción para cultivar en Tumbes.
5. ¿Existe alguna manera de rescatar el cultivo de banano orgánico? ¿O definitivamente es un producto que ya no tiene futuro en Tumbes?
- La construcción de una represa que controle los niveles de agua, ayudaría a rescatar los cultivos de banano orgánico. Con eso nosotras ya tendríamos una gran ventaja, mientras en Piura se demora entre 14 y 15 semanas en salir un racimo de banano, y en otras provincias más al sur entre 15 y 16 semanas, en Tumbes demorara entre 10 y 12 semanas por el clima de la región. En Tumbes los racimos

tienen entre 14 gajos los más grandes y mínimo 6, en Piura los más grandes tienen 8 y mínimo 4. Nosotros tenemos calidad, lo que necesitamos es regulación del agua.

6. ¿Por dónde exportan los productos agrícolas?

- Se exporta por Paita. En un comienzo se exportaba por Ecuador, por puerto Bolívar, pero la fruta salía con sello ecuatoriano, como si fuera un producto ecuatoriano. Luego Sullana comenzó a exportar banano y nos unimos con ellos para exportar desde el puerto de Paita.

7. ¿Cómo funciona la logística de la exportación en Tumbes?

- Nosotros tenemos problemas de volumen, porque para exportar se necesita calidad, cantidad y continuidad. Nosotros tenemos problemas porque viene la época de lluvia y se arruina el cultivo de banano, el banano no resiste tres días bajo el agua.

8. ¿Qué productos derivados de banano orgánico se pueden producir dándoles un valor agregado a nivel internacional?

- En el mundo nadie demanda harina de banano, solo se conoce la papilla para bebe. En Europa lo que buscan es comer el banano fresco, por ejemplo la fruta de rechazo se va para compus para incorporarlo nuevamente al campo y no a la industria. Ahora se ha incrementado la demanda en Europa, principalmente por la mayor demanda en Rusia, antes el ruso no comía banano. La época en que en Europa demanda mayor banano es cuando están en invierno, en esas pocas los ecuatorianos no se dan abasto, vienen y nos compran. Nosotros no podemos exportar así porque no podemos tener continuidad por las inundaciones.
- El proyecto de Casadero nos ayudaría mucho, pero a veces el gobierno a ser Tumbes una provincia pequeña con aproximadamente 150 mil electores, no quiere

invertir en Tumbes, que podemos hacer contra otras provincias como Piura que tiene aproximadamente 1 millón de electores, los gobiernos también ven eso.

Además, que no se puede hacer grandes proyectos sobre 50 kilómetros sobre la línea de frontera.

- Tenemos que empezar a diversificar nuestra producción, con caña, palto. Para esta campaña estaba previsto vender el arroz en S/. 1.30 y lo han vendido a S/. 0.90, los agricultores arroceros están perdiendo.

9. Hemos visto que Tumbes gano un premio en Francia por el Cacao. ¿Cuál es su situación?

- Tenemos premios en el salón del Chocolate en Francia, tenemos la mazorca de oro, tenemos aroma, sabor. Ecuador nos compra cacao de contrabando, hay peruanos que le acopian cacao de la zona de Zarumilla. El problema es que no tenemos una marca propia, falta capacitación.

Apéndice G

Nombre: Manuel Montero Cerro

Cargo: Jefe de la dirección de Acuicultura de la Dirección Regional de Producción.

Fecha: 16 de julio de 2018

1. ¿De la actividad acuícola que se desarrolla en Tumbes cuál considera es el principal producto y por qué?
 - En Tumbes el 99% de los acuicultores se dedican al cultivo de langostinos, Tumbes es el principal productor de langostinos del Perú por su clima es la única zona que saca tres cosechas al año, mientras que Piura saca una cosecha al año. En temporada que los criaderos de langostinos se vieron afectados por la enfermedad de la mancha blanca se empezó a probar con la crianza de Tilapia la cual no fue continúa puesto el margen que genera la producción de langostinos es mayor y el desarrollo de los langostinos es más rápido dependiendo del tamaño pueden sacar un lote en 70 días.
2. ¿Quién es su principal competidor?
 - Ecuador, que tiene un clima propicio y cuenta con mayor tecnología es así que cuenta con 50 laboratorios mientras que en Tumbes sólo se cuenta con un laboratorio, Perú importa el 70% de sus semillas de langostino del Ecuador.
3. ¿Qué se puede hacer para incrementar la producción de langostinos, se debe invertir en la adaptación de más campos para aumentar los ingresos?
 - Lo que se viene haciendo es trabajar a través de dos sistemas el invernadero o el sistema intensivo, en el primero se trabaja a través del cultivo de 10 langostinos por metro cuadrado y en el intensivo con una adecuada tecnología se puede llegar a sembrar hasta 300 langostinos por metro cuadrado. El impacto ambiental se puede medir a través del tamaño de la producción para ellos se hace una

declaración de Impacto Ambiental a menor escala (DIA) o Declaración de Impacto ambiental a mayor escala (EIA).

4. ¿Cómo afecta la actividad de crianzas de langostinos al medio ambiente, a los ríos y manglares de Tumbes?

- Toda actividad productiva a largo plazo afecta el medio ambiente, como la actividad avícola que contamina a través de los gases. Respecto a la crianza de langostinos el nivel de producción no afecta a los manglares. En las leyes de protección al medio ambiente por cada piscina de crianza de langostino debe haber una poza para que en la misma el agua contaminada se discurra y no contamine los ríos, pero el problema que se tiene es que los tamaños de estas pozas no son acordes al tamaño de las piscinas y sufren desbordes. Si esta actividad se desarrolla de manera adecuada se consideraría que es una actividad del futuro puesto el mar se viene contaminando y la crianza cautiverio sería la respuesta al abastecimiento de productos altamente nutritivos y con altos estándares de calidad.

Apéndice H

Nombre: Ingeniero Julio Benites Hidalgo

Cargo: Jefe del área de conservación regional Angostura FAICAL

Nombre: Eduardo Torres Vargas

Cargo: Gerente Regional de Recursos Naturales y Gestión de Ambiente.

Fecha: 16 de julio de 2018

1. ¿Cuál es el mayor problema medioambiental que enfrenta Tumbes actualmente?

Actualmente, el más grave problema que tiene Tumbes relacionado con el medioambiente es que no existe un plan estratégico ambiental que pueda aplicarse en favor de la región. Cada uno de los sectores productivos de la región crece de manera desordenada y no toma en consideración la repercusión en el medio ambiente de este crecimiento desmedido.

2. ¿Qué tipo de contaminación es la que más afecta a la región Tumbes?

En Tumbes no existe relleno sanitario por lo que existe contaminación de residuos sólidos y aguas hervidas que colapsa cada cierto tiempo en algunas zonas turísticas de la región lo que afecta directamente al turismo. Existe una inadecuada disposición de los residuos sólidos.

Sin embargo, la mayor preocupación de la región es la contaminación del río Tumbes – Puyango con metales pesados. Esta contaminación se origina en el país vecino del Ecuador por la minería informal quienes arrojan al río Tumbes arsénico y plomo que utilizan al momento del relave, deteriorando así la calidad del agua.

Esta contaminación de las aguas también perjudica la calidad de los suelos de cultivo y afecta a la producción agrícola ya que los metales pesados se acumulan y pueden ser consumidos por la población.

La Universidad Nacional de Tumbes ha realizado un estudio en el valle de Tumbes y ha demostrado que la contaminación de suelos se ha extendido a los sembríos de arroz, frutas y crustáceos.

Esto podría afectar a la economía de la región ya que ningún consumidor querría consumir alimentos de suelos contaminados ya que estos metales son acumulables.

3. ¿Cómo afecta esta contaminación de metales pesados en la salud de los consumidores?

Se especula que las personas que viven a la margen del río tienen mayor probabilidad de desarrollar cáncer en algún momento de su vida, malformaciones congénitas y otras mutaciones que son generados por esta contaminación que tiene más de 500 años de acumulación; sin embargo, no hay un estudio que confirme tal especulación.

Según la división regional de la salud, el agua para el consumo humano también presenta niveles elevados de metales pesados, ya nos advirtió que el tratamiento no está siendo efectivo y que la población está tomando agua contaminada.

4. ¿Qué está haciendo el Gobierno Regional de Tumbes para mejorar la calidad de agua del Río Tumbes?

Este problema de la contaminación del Río Tumbes es un problema binacional por lo tanto entra a tallar cancillería, quien es demasiado protocolar y por la burocracia, la solicitud se queda estancada, sin acciones. Se están gestando algunas leyes en el poder legislativo sobre la descontaminación del Río, pero el problema viene de otro país por lo que sería de poca ayuda. Acá existe un tema controversial ya que en la práctica el gobierno regional no tiene independencia para realizar alguna acción al respecto. Los instrumentos de gestión ambiental son aprobados por el gobierno central y lo supervisa la OEFA con autorización del gobierno central. Se ha solicitado al gobierno central un mayor presupuesto para poder realizar investigaciones y determinar el

impacto de la contaminación del agua en la población, pero hasta el momento no ha sido aprobada. Actualmente el gobierno regional de Tumbes ha declarado en emergencia el sistema de abastecimiento de agua potable pero no puede solucionar el problema de raíz ya que es externo (otro país) por lo que se necesita aplicar un paliativo que es el modernizar el sistema de agua potable y crear una nueva planta que demora aproximadamente uno o dos años, pero la emergencia solo demora 30 días y no se cuenta con el presupuesto para hacerla.

5. ¿Con las herramientas que tiene el Gobierno Regional de Tumbes que puede hacer para mejorar la calidad de agua y no perjudicar la calidad de la producción y el agua de consumo humano?

Los operadores de agua dentro de la región son dos: uno que lo administra el estado a través de una empresa de agua y otro denominado junta administrativa de servicios de saneamiento (JASS) que se le da a la municipalidad y lo manejan con la población; el paliativo que se puede hacer dentro de la región es impulsar la modernización de los JASS; sin embargo, el presupuesto es limitado por lo que se tendría que descuidar otros puntos álgidos dentro de la región; es necesario contar con la inversión privada.

Apéndice I

1. Industria Turismo

Japón

Top destinos visitados en el mundo: Estados Unidos, China y Corea del Sur

Top destinos visitados en Sudamérica: Brasil, Perú y Argentina

Crecimiento Anual de turistas japonés al Perú: -8%

Indicadores	2015	2016	2017
Arribo de turistas japoneses al Perú	49,979	41,249	39,644
Arribo de vacacionistas japoneses al Perú	39,090	36,299	32,508
Porcentaje de llegadas de vacacionistas japoneses al Perú	78%	88%	82%
Gasto promedio de turistas japoneses	\$1,519	\$ 1,568	\$ 1,848

Nota. Adaptado de Promperu. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Paises/75/Japón>

Argentina

Top destinos visitados en el mundo: Chile, Uruguay y Brasil

Crecimiento Anual de turistas argentinos al Perú: 7%

Indicadores	2015	2016	2017
Arribo de turistas argentinos al Perú	155,365	158,126	181,113
Arribo de vacacionistas argentinos al Perú	71,384	75,900	86,934
Porcentaje de llegadas de vacacionistas argentinos al Perú	46%	48%	48%
Gasto promedio de turistas argentinos	\$ 831	\$ 891	\$ 963

Nota. Adaptado de Promperu. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Paises/69/Argentina>

Chile

Top destinos visitados en el mundo: Perú, Argentina y Estados Unidos.

Crecimiento Anual de turistas argentinos al Perú: 6%

Indicadores	2015	2016	2017
Arribo de turistas chilenos al Perú	969,513	1,039,344	1,079,861
Arribo de vacacionistas chilenos al Perú	463,845	488,492	529,132
Porcentaje de llegadas de vacacionistas chilenos al Perú	48%	47%	49%
Gasto promedio de turistas chilenos	\$ 923	\$ 843	\$ 818

Nota. Adaptado de Promperu. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Paises/69/Chile>

Ecuador

Top destinos visitados en el mundo: Estados Unidos, Perú y Colombia.

Crecimiento Anual de turistas ecuatorianos al Perú: 9%

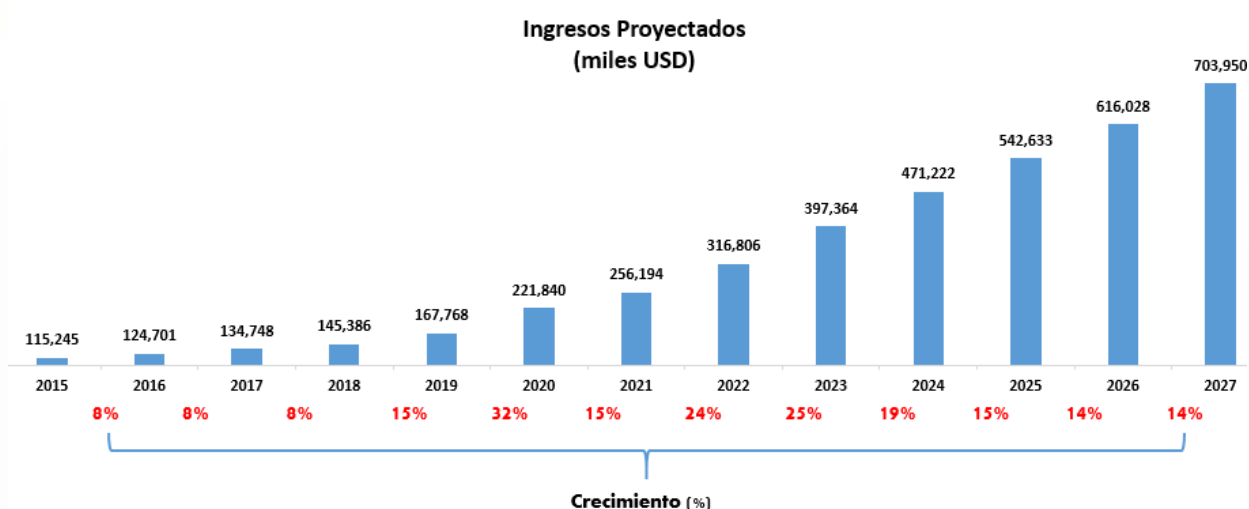
Indicadores	2015	2016	2017
Arribo de turistas ecuatorianos al Perú	253,751	315,400	286,930
Arribo de turistas ecuatorianos a tumbes	138,492	185,671	165,231
Arribo de vacacionistas ecuatorianos al Perú	64,620	123,006	100,426
Porcentaje de llegadas de vacacionistas ecuatorianos al Perú	25%	39%	35%
Gasto promedio de turistas ecuatorianos	\$ 824	\$ 826	\$ 852

Nota. Adaptado de Promperu. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Paises/69/Ecuador>

Proyección turismo Tumbes

Supuestos:

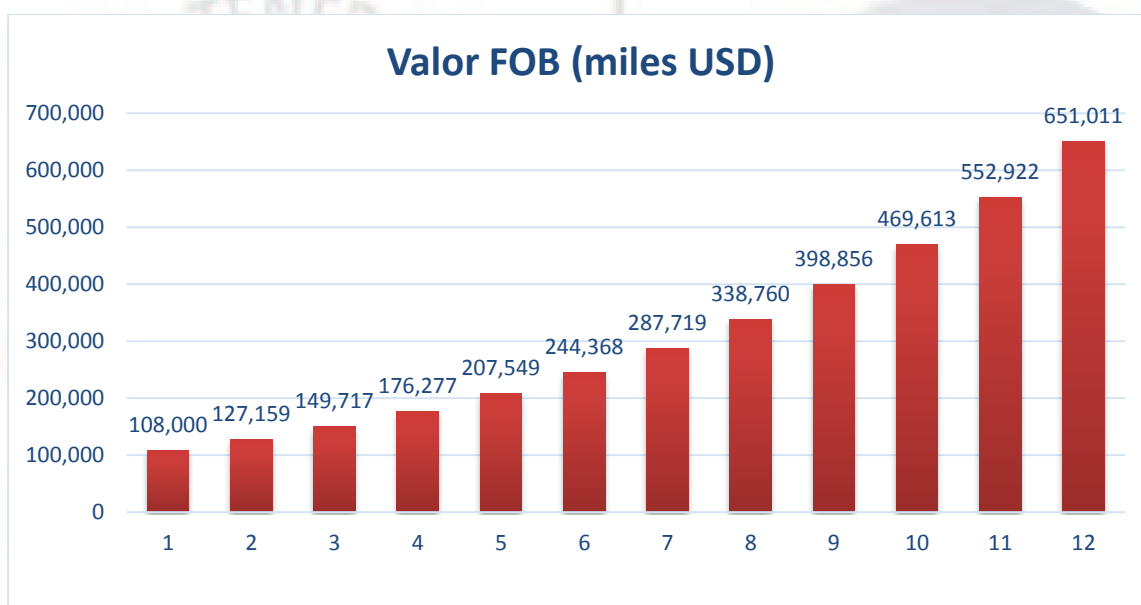
- Del 2019 al 2020 habrá un incremento de flujo de turistas del 10 %, impulsado por campañas dirigidas a turistas japonés y proponer a los Manglares como maravilla del Mundo.
- Del 2019 al 2020 habrá un incremento en el gasto promedio de turistas, impulsado por la llegada de turistas japonés que gastan más (\$ 750)
- Del 2022 al 2023 habrá un incremento de flujo de turistas del 22 %, impulsado por mejoras en infraestructura, creación de rutas turísticas Tumbes-Piura y mayor afluencia de turistas ecuatorianos debido a mayor publicidad.
- Del 2024 al 2025 habrá un incremento de flujo de turistas del 12 %, impulsado por mayor inversión privada en centros comerciales, hoteles y restaurantes; y mayor afluencia de turistas argentinos debido a mayor publicidad.
- Al 2027 el gasto promedio de turista será de \$ 950 en Tumbes.



2. Industria Langostino

La tasa de crecimiento promedio anual de exportación de langostinos es 16%, mientras que se considera una tasa de crecimiento anual del precio en 1.5% considerando precios constantes sin ninguna eventualidad que pueda generar un incremento considerable.

Indicadores	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor FOB (miles USD)	108,000	127,159	149,717	176,277	207,549	244,368	287,719	338,760	398,856	469,613	552,922	651,011
Precio por tonelada (\$)	1.05	1.07	1.08	1.10	1.11	1.13	1.15	1.17	1.18	1.20	1.22	1.24
Toneladas	102,857	119,314	138,405	160,549	186,237	216,035	250,601	290,697	337,208	391,162	453,748	526,347



3. Industria del Banano Orgánico

Exportaciones del banano a nivel nacional

Tasa de crecimiento valor FOB	20%
Del 2009 al 2014	94%
Del 2014 al 2015	22%

Las exportaciones de Tumbes se vieron afectadas el año 2016 y 2017 por el fenómeno del niño

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor FOB (Miles USD)	2,414	2,897	3,476	4,171	5,006	6,007	7,208	8,650	10,380	12,456	14,947	17,936
Proyección	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2

