

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Región Tumbes**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

**Karla Carquin Chávez**

**Rodolfo Fernandini Chang**

**Irina Mendigure Bendezú**

**Francisco Pérez Yalán**

**Asesor: Rubén Guevara**

**Santiago de Surco, Febrero de 2016**

## Dedicatoria

A nuestro Señor;  
a mis padres Carlos e Inez, por ser los motores de mi vida;  
y a mis maravillosas hermanas, mis grandes compañeras de vida.

*Karla Genifer Carquin Chávez*

A mi hijo Thiago,  
por quien trato de ser mejor cada día.  
A mis padres a quienes les debo lo que soy,  
a mis seres queridos que siempre me han apoyado.

*Rodolfo Fernandini Chang*

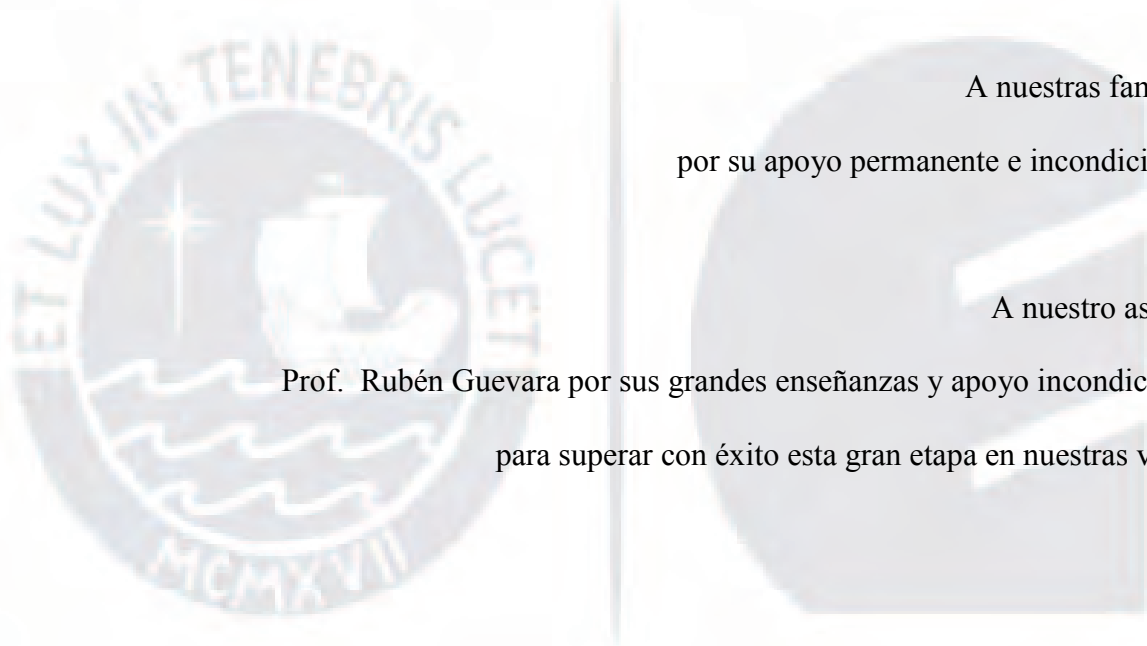
A nuestro Señor; a mis padres y hermanos;  
a mi amor Roland y a mi linda Valentina.

*Irina Mendigure Bendezú*

Gracias a mis padres por ofrecerme su sabiduría en  
cada etapa de mi vida,  
y a mi esposa e hijas por ser el motor de mi  
motivación y soporte incondicional

*Francisco Pérez Yalán*

## Agradecimiento



A nuestras familias  
por su apoyo permanente e incondicional.

A nuestro asesor,  
Prof. Rubén Guevara por sus grandes enseñanzas y apoyo incondicional  
para superar con éxito esta gran etapa en nuestras vidas.

## Resumen Ejecutivo

El plan estratégico de la región Tumbes tiene por objetivo principal obtener la nueva visión 2025 a través del cumplimiento de los objetivos de largo y corto plazo así como sus respectivas estrategias planteadas para su consecución. Asimismo, la nueva visión contempla el máximo aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas de Tumbes y del Perú, atenuando las debilidades y amenazas que pongan en riesgo su cumplimiento a través del monitoreo y la elaboración de planes de acción de mejoras. El cumplimiento de la nueva visión está enmarcada en pilares estratégicos para Tumbes como: (a) turismo, (b) agroindustria, (c) generación de energía, y (d) desarrollo humano. En este sentido, para estos pilares se plantea un alcance global e innovador, con el fin de obtener una ventaja competitiva a nivel nacional y mundial de manera sostenible, preservando el medio ambiente. Finalmente, el escenario futuro planteado desarrollará indirectamente a otras regiones y por ende al Perú, permitiendo un auge económico y social con un impacto multiplicador. Sin embargo, se tendrá que poner mucho énfasis y esfuerzos en mejorar y desarrollar aspectos de infraestructura y nuevas tendencias tecnológicas.

## Abstract

The strategic plan of Tumbes Region mainly aims to get the new vision 2025 through the fulfillment of objectives of long and short terms and their respective strategies proposed to achieve them. Also, the new vision includes the maximum use of the opportunities and strengths of Tumbes and Peru, mitigating the weaknesses and threats that jeopardize its accomplishment through monitoring and building-up of improvement action plans. The accomplishment of the new vision is framed in strategic pillars for Tumbes such as: (a) tourism, (b) agro-industry, (c) energy generation, and (d) human development. In this sense, a comprehensive and innovative scope is proposed for these pillars, in order to gain a competitive advantage nationally and globally in a sustainable way, preserving the environment. Finally, the future scenario will develop indirectly other regions and therefore to Peru, enabling economic and social boom with a multiplier impact. However, it is mandatory to put a lot of emphasis and efforts to improve and develop aspects of infrastructure and new technology trends.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xv</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xvii</b>
<b>Capítulo I: Situación Actual de la Región Tumbes .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones.....	12
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>14</b>
2.1 Antecedentes .....	14
2.2 Visión .....	16
2.3 Misión.....	16
2.4 Valores .....	17
2.5 Código de Ética .....	18
2.6 Conclusiones.....	18
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>20</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	20
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN) .....	20
3.1.2 Potencial Nacional.....	23
3.1.3 Principios cardinales.....	29
3.1.4 Influencia del análisis en la Región Tumbes .....	30
3.2 Análisis competitivo del País .....	31
3.2.1 Condiciones de los factores .....	31
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	35

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	36
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	37
3.2.5 Influencia del análisis en la Región Tumbes.....	38
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	38
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	38
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	46
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	50
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	53
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	54
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	55
3.5 La Región Tumbes y sus Competidores.....	57
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	58
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	61
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	61
3.5.4 Amenaza de los nuevos entrantes.....	61
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	63
3.6 La Región Tumbes y sus Referentes .....	66
3.7 Matriz perfil competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	66
3.8 Conclusiones.....	69
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>71</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	71
4.1.1 Administración y gerencia (A) .....	71
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	72

4.1.3 Operaciones y logística - Infraestructura (O) .....	77
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F) .....	86
4.1.5 Recursos humanos (H).....	89
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	93
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	94
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	95
4.3 Conclusiones .....	97
<b>Capítulo V: Intereses de la Región Tumbes y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>98</b>
5.1 Intereses de la Región Tumbes.....	98
5.2 Potencial de la Región Tumbes.....	98
5.2.1 Administración y gerencia (A) .....	99
5.2.2 Marketing, ventas e investigación de mercado.....	99
5.2.3 Operaciones, logística e infraestructura.....	100
5.2.4 Finanzas y contabilidad .....	100
5.2.5 Sistemas de información y comunicaciones.....	100
5.2.6 Tecnología e investigación y desarrollo .....	101
5.3 Principios Cardinales de la Región Tumbes .....	101
5.3.1 Influencia de terceras partes .....	101
5.3.2 Lazos pasados y presentes .....	101
5.3.3 Contrabalance de los intereses.....	101
5.3.4 Conservación de los enemigos .....	101
5.4 Matriz de Intereses de la Región Tumbes .....	102



5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	103
5.6 Conclusiones .....	103
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>105</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	106
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	106
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	110
6.4 Matriz Interna - Externa (MIE) .....	112
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	114
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	116
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	117
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	118
6.9 Matriz de Ética (ME).....	119
6.10 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	120
6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	121
6.12 Conclusiones .....	122
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>123</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	123
7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	128
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	128
7.4 Estructura de la Región Tumbes.....	132
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	133
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	134
7.7 Gestión del Cambio .....	135
7.8 Conclusiones.....	136
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>137</b>

8.1 Perspectivas de Control .....	137
8.1.1 Aprendizaje interno .....	137
8.1.2 Procesos.....	138
8.1.3 Clientes.....	138
8.1.4 Financiera .....	138
8.2 Tablero de Control Balanceado .....	138
8.3 Conclusiones.....	140
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Región Tumbes .....</b>	<b>141</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Región Tumbes.....	141
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Tumbes .....	147
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Tumbes .....	147
9.3.1 Clúster de electricidad .....	148
9.3.2 Clúster de agroindustria.....	148
9.3.3 Clúster de turismo.....	148
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos que enfrentan los Potenciales Clústeres de la Región Tumbes .....	149
9.5 Conclusiones.....	149
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>151</b>
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	151
10.2 Conclusiones Finales.....	153
10.3 Recomendaciones Finales .....	155
10.4 Futuro de la Región Tumbes .....	155

<b>Referencias.....</b>	<b>157</b>
<b>Apéndice A: Estado de Situación Financiera .....</b>	<b>165</b>
<b>Apéndice B: Estado de Gestión.....</b>	<b>166</b>
<b>Apéndice C: Presupuesto 2014 de la Región Tumbes según fuente de financiamiento (soles) .....</b>	<b>167</b>
<b>Apéndice D: Presupuesto 2014 de la Región Tumbes según naturaleza de gastos (soles) .....</b>	<b>168</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Población Total, por Área Urbana y Rural, y Sexo, Según Región y Provincia</i> .....	5
Tabla 2. <i>Densidad Poblacional de la Región Tumbes</i> .....	6
Tabla 3. <i>Producto Bruto Interno de Perú y la Región Tumbes</i> .....	7
Tabla 4. <i>Valor Agregado Bruto de la Región Tumbes por Actividades</i> .....	7
Tabla 5. <i>Producción de Ovino, Porcino, Ave y Vacuno de la Región Tumbes</i> .....	8
Tabla 6. <i>Volumen de Comercialización y Valor de Producción en el Sector Pesquero de la Región Tumbes – 2003</i> .....	9
Tabla 7. <i>Índice e Indicadores (IDH) para la Región Tumbes</i> .....	12
Tabla 8. <i>Características de Visión</i> .....	15
Tabla 9. <i>Características de Misión</i> .....	16
Tabla 10. <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú (MIN)</i> .....	23
Tabla 11. <i>Producto Bruto Interno (variaciones porcentuales anuales)</i> .....	27
Tabla 12. <i>Inversión Minera por Empresa (millones de dólares)</i> .....	28
Tabla 13. <i>Perú: PEA Ocupada Según Legislación. Año 2008</i> .....	44
Tabla 14. <i>Ranking 2014 de Percepción de Corrupción en la Región América</i> .....	45
Tabla 15. <i>PBI Mundo y Socios Comerciales (Var. % anual)</i> .....	46
Tabla 16. <i>Términos de Intercambio (Variación porcentual anual)</i> .....	48
Tabla 17. <i>Población Estimada 2012-2015 por Sexo</i> .....	51
Tabla 18. <i>Población Total por Provincias, Según Ámbito Urbano y Rural – Censo 2007 (%)</i> .....	51
Tabla 19. <i>Hogares con al Menos un Miembro Beneficiario de Programas Alimentarios, Según Ámbito Geográfico, 2007 – 2013</i> .....	52
Tabla 20. <i>Alumnos Matriculados en el Sistema Educativo por Provincia Según Nivel Alcanzado y Modalidad, 2009</i> .....	53

Tabla 21. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos de la Región Tumbes (MEFE)</i> .....	56
Tabla 22. <i>Principales Proveedores de la Región Tumbes</i> .....	59
Tabla 23. <i>Producción de Energía Eléctrica, Según Departamento, 2011-2012</i> .....	60
Tabla 24. <i>Principales Compradores de la Región Tumbes</i> .....	62
Tabla 25. <i>Pernoctaciones de Huéspedes en Establecimientos de Hospedaje Colectivo</i> <i>Según Departamentos 2011-2012</i> .....	63
Tabla 26. <i>Departamentos Según Predominio de la Actividad Económica 2012</i> .....	64
Tabla 27. <i>Matriz del Perfil Competitivo de la Región Tumbes (MPC)</i> .....	67
Tabla 28. <i>Matriz del Perfil de Referencia (MPR)</i> .....	68
Tabla 29. <i>Principales Productos Agrícolas de la Región Tumbes (Toneladas métricas)</i> .....	73
Tabla 30. <i>Exportaciones de la Región Tumbes, FOB (miles de dólares)</i> .....	75
Tabla 31. <i>Reservas y Recursos de Petróleo, Gas Natural y Líquidos de Gas Natural – al 31 de</i> <i>Diciembre de 2013 de la Región Tumbes</i> .....	77
Tabla 32. <i>Transacciones Internacionales de Electricidad entre Perú y Ecuador</i> .....	80
Tabla 33. <i>Total de Arribos Registrados (Turistas Nacionales y Extranjeros) en Regiones</i> <i>del Norte del Perú</i> .....	83
Tabla 34. <i>Capacidad Instalada de los Establecimientos de Hospedaje Colectivo y</i> <i>Privado en Regiones del Norte del Perú año 2015</i> .....	84
Tabla 35. <i>Capacidad Ofertada de los Establecimientos de Alojamiento Colectivo</i> <i>Clasificado y Categorizado en Regiones del Norte del Perú año 2015</i> .....	84
Tabla 36. <i>Infraestructura Vial por Departamento, 2012</i> .....	85
Tabla 37. <i>Proyectos en Ejecución a Junio 2014</i> .....	87
Tabla 38. <i>Depósitos del Sistema Financiero</i> .....	87
Tabla 39. <i>Participación en los Depósitos (en %)</i> .....	88
Tabla 40. <i>Comparativo de la Densidad Poblacional de la Región Tumbes 2007 – 2015</i> .....	90

Tabla 41. <i>Población Económicamente Activa de 2013 de la Región Tumbes</i> .....	92
Tabla 42. <i>Población Económicamente Activa Masculina, Según Ámbito Geográfico</i> <i>2004-2012</i> .....	92
Tabla 43. <i>Población Económicamente Activa Femenina, Según Ámbito Geográfico</i> <i>2004-2013</i> .....	93
Tabla 44. <i>Porcentaje de Número de Computadoras Conectadas a Internet que Disponen</i> <i>las Municipalidades Respecto a la Población Estimada del 2014</i> .....	95
Tabla 45. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	96
Tabla 46. <i>Matriz de Intereses de Tumbes (MIO)</i> .....	102
Tabla 47. <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i> .....	107
Tabla 48. <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i> .....	108
Tabla 49. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	116
Tabla 50. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	117
Tabla 51. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	118
Tabla 52. <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	119
Tabla 53. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i> .....	120
Tabla 54. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	121
Tabla 55. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	130
Tabla 56. <i>Políticas de la Región Tumbes</i> .....	131
Tabla 57. <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	139
Tabla 58. <i>Índice de Competitividad Regional de la Región Tumbes del año 2011 y 2014</i> ...	142
Tabla 59. <i>Plan Estratégico Integral de la Región Tumbes</i> .....	152
Tabla 60. <i>Situación Actual y Proyectada</i> .....	156

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiv
<i>Figura 1.</i> Mapa de la Región Tumbes. ....	4
<i>Figura 2.</i> Mapa de lotes de contratos, cuencas sedimentarias y áreas naturales protegidas – 2015 .....	11
<i>Figura 3.</i> Perú: Población y tasa de crecimiento, 1950 – 2025 .....	24
<i>Figura 4.</i> Perú: Población proyectada al 30 de junio de 2014 (miles de habitantes). ....	25
<i>Figura 5.</i> Los 19 países más extensos del mundo .....	26
<i>Figura 6.</i> Producto bruto interno (PBI) y demanda interna.....	27
<i>Figura 7.</i> Población bajo el nivel de pobreza (%) .....	29
<i>Figura 8.</i> Mapa de los principales yacimientos de minerales metálicos. ....	32
<i>Figura 9.</i> Mapa de áreas de producción de gas natural en el Perú, zona noroeste. ....	33
<i>Figura 10.</i> Capacidad de Energía Eléctrica por tipo de recurso energético 2014 .....	34
<i>Figura 11.</i> Desempeño de las exportaciones netamente manufactureras, 2014 .....	34
<i>Figura 12.</i> Exportaciones mineras de cobre, oro, zinc, plata y plomo por país destino 2012. ....	35
<i>Figura 13.</i> Crecimiento de la máxima demanda nacional (MW) y producción de energía (GWh) 2003-2014 .....	36
<i>Figura 14.</i> Tasa de interés de referencia nominal y real (%).....	41
<i>Figura 15.</i> Proyección de la inflación (variación porcentual 12 meses) .....	41
<i>Figura 16.</i> Deuda pública bruta (% del PBI).....	43
<i>Figura 17.</i> PBI mundo y socios comerciales (variación % anual) .....	47
<i>Figura 18.</i> Evolución de la pobreza monetaria por departamento, 2012-2013 .....	50
<i>Figura 19.</i> Diagrama estructural de la Región Tumbes.....	55
<i>Figura 20.</i> Agricultura, ganadería, caza y silvicultura. Valor agregado bruto según departamentos 2001-2012 (variación promedio anual 2001-2012). ....	65

<i>Figura 21.</i> Organigrama estructural de la sede del gobierno Regional de Tumbes .....	72
<i>Figura 22.</i> Mapa de potencia instalada del sector eléctrico 2014.....	79
<i>Figura 23.</i> Central termoeléctrica Nueva Esperanza.....	81
<i>Figura 24.</i> Índice de Competitividad Regional – Incore Perú 2014.....	91
<i>Figura 25.</i> Matriz PEYEA de la Región Tumbes.....	109
<i>Figura 26.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de la región Tumbes. ....	111
<i>Figura 27.</i> Matriz Interna - Externa (MIE) de la Región Tumbes.....	113
<i>Figura 28.</i> Matriz Gran Estrategia (MGE) de la Región Tumbes. ....	114
<i>Figura 29.</i> Organigrama propuesto del Gobierno Regional de Tumbes. ....	133
<i>Figura 30.</i> La evolución de la competitividad de la Región Tumbes.....	142
<i>Figura 31.</i> Comparativo del ICRP de la Región Lima, Región Piura y Región Tumbes.....	143



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

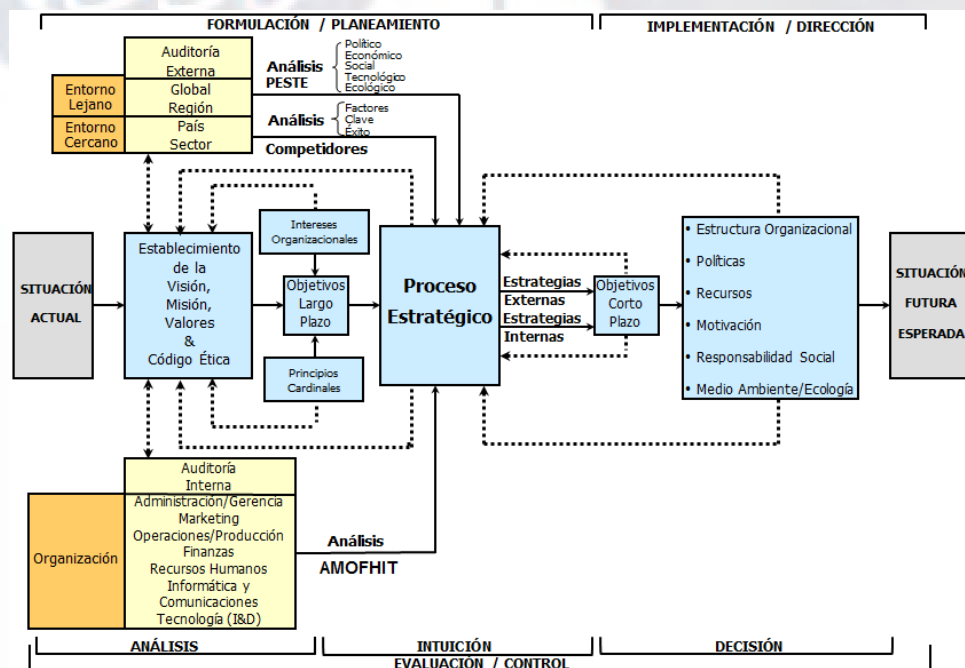


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson Educación de México.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita 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 es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya interactividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta 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 ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2012, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## Capítulo I: Situación Actual de la Región Tumbes

### 1.1 Situación General

En la perspectiva mundial, los países en desarrollo enfrentaron un desafío importante durante el 2015 que considera endeudarse a un costo mayor al tiempo que se adaptan a una nueva era de bajos precios de petróleo y otros productos básicos claves. Se espera un crecimiento global de 2,8% en 2015 y hasta 3,2% en 2016 y 2017, en el cual con el despegue esperado de las tasas de interés de EE.UU., los costos del endeudamiento aumentarán para las economías emergentes.

El crecimiento en América Latina y el Caribe se desaceleró y se ubicó en un 1,3 por ciento en 2014, y las proyecciones indican que será inferior al 1 por ciento en 2015. El debilitamiento de los mercados internacionales de materias primas sigue siendo un obstáculo importante para las economías de América del Sur, a pesar que la caída de los precios del petróleo y la sólida recuperación de Estados Unidos respaldan la actividad en otras partes de la región. Algunos factores idiosincráticos, como la débil confianza del sector privado en Brasil y la intensificación de la crisis económica de Venezuela, profundizan el deterioro de las perspectivas de crecimiento regional (Fondo Monetario Internacional, 2015, p. 15).

Respecto a Perú, se estima un crecimiento en 3,9% el 2015 y 5,0% entre el 2016 y 2017 considerando el desarrollo de proyectos mineros y proyectos de infraestructura. En el 2014 el empleo aumentó en todos los sectores productivos, excepto en la industria manufacturera, mostrando la población ocupada un crecimiento de 1,1%. La pobreza monetaria en 2014 alcanzó el 22,7% de la población del país, lo que en cifras absolutas equivale a 6,9 millones de habitantes. Asimismo, la pobreza rural afectó al 46,0% de su población y la pobreza urbana al 15,3%; el menor ritmo de crecimiento de la economía, los factores relacionados a una menor inversión minera, la caída del precio y de la producción de

algunos productos de exportación minera y agropecuaria además de la ocurrencia de emergencias climáticas, ha incidido en un crecimiento desigual entre las regiones.

La economía peruana creció 2,4 % en 2014, luego de expandirse 5,8 % en 2013. El menor ritmo de crecimiento reflejó, en gran medida, el menor impulso externo asociado a un escenario internacional menos favorable, caracterizado por un alto grado de incertidumbre y una desaceleración en las economías emergentes más importantes. Esto provocó una caída de las exportaciones (-1,0 %), que se sumó al descenso de la inversión privada (-1,6 %) y pública (-2,4 %, principalmente por problemas de gestión en los gobiernos regionales y locales) (Banco Central de Reserva, 2015, p. 15).

La Región Tumbes se localiza en la parte norte de la costa peruana, es el más pequeño en extensión, pero su ubicación geopolítica le da un perfil de primer orden nacional. La Región Tumbes limita por el norte con la República del Ecuador y el Océano Pacífico, por el este y sureste con la República del Ecuador, por el sur con la Región Piura y por el oeste con el Océano Pacífico, como se observa en la Figura 1. La Región Tumbes está a una latitud de  $03^{\circ}34'00''S$  y a una longitud de  $80^{\circ}26'29''W$ , su altitud es de 7 msnm (metros sobre el nivel del mar) con una altitud mínima de 5 msnm (Caleta La Cruz) y una altitud máxima de 1650 msnm (Cordillera de los Amotapes - San Jacinto). Tiene una superficie de 4,669.20 kilómetros cuadrados, una Población de 200,306 habitantes, según el Censo de Población y vivienda del 2007 por el INEI. La capital de la Región Tumbes es la ciudad de Tumbes y cuenta con tres provincias: en la parte sur limitando con la Región de Piura se encuentra Contralmirante Villar, en la parte central se encuentra Tumbes y en la zona norte límite con la República de Ecuador se encuentra Zarumilla. Tiene 12 distritos, cuatro distritos en la provincia de Zarumilla: (a) Zarumilla, (b) Aguas verdes, (c) Matapalo y (d) Papayal, seis distritos en la provincia de Tumbes (a) Tumbes, (b) Corrales y (c) La Cruz, (d) Pampas de

Hospital, (e) San Jacinto y (f) San Juan de la Virgen y tres distritos en la provincia de Contralmirante Villar: (a) Zorritos, (b) Casitas y (c) Canoas de Punta Sal.

También se encuentran diversos ecosistemas como los esteros y manglares, el bosque seco ecuatorial y el bosque tropical del Pacífico. Asimismo, cuenta con una superficie de tierras de 31,557.89 hectáreas. Tiene un clima subtropical, por ser zona de transición entre el ecuatorial y el desértico de la costa peruana. Debido a su situación geográfica tropical y de sabana tropical, tiene un clima cálido y semi húmedo siendo la temperatura promedio de 27°C. El verano se considera de diciembre a abril en donde la temperatura máxima alcanza los 40 °C y la temperatura mínima invernal se considera de junio a setiembre con una temperatura mínima de 18 °C. La mayor parte del año la temperatura oscila entre los 30 °C (día) y 22 °C (noche), siendo este clima muy cálido y atractivo para tomar sol, siendo la región más cálida de la costa peruana.

La Región Tumbes cuenta con tres áreas naturales protegidas como son: (a) Santuario Nacional de Manglares de Tumbes con 2,972 hectáreas, (b) Reserva Nacional de Tumbes con 19,266 hectáreas y (c) el Parque Nacional Cerros de Amotape con 151,561 hectáreas, todas estas albergan más de 200 variedades de aves, así como especies en extinción como el cocodrilo de Tumbes, el oso manglero y la nutria del noroeste. La Región Tumbes cuenta con tres formaciones vegetales como: (a) los manglares, que son la muestra del ecosistema tropical del Perú, (b) el bosque tropical del Pacífico, el límite sur de las selvas tropicales que vienen desde el sur de México, con una flora densa y; (c) el bosque seco ecuatorial, que se convierte en una alfombra amarilla en espera de las lluvias. La geografía descrita previamente muestra las bondades con las que cuenta la Región Tumbes, que junto a las playas y clima tropical, resaltan su potencial turístico. No obstante a lo anterior, los efluentes que produce la industria langostinera y la producción de arroz vienen gradualmente poniendo en riesgo algunas especies debido a la contaminación.

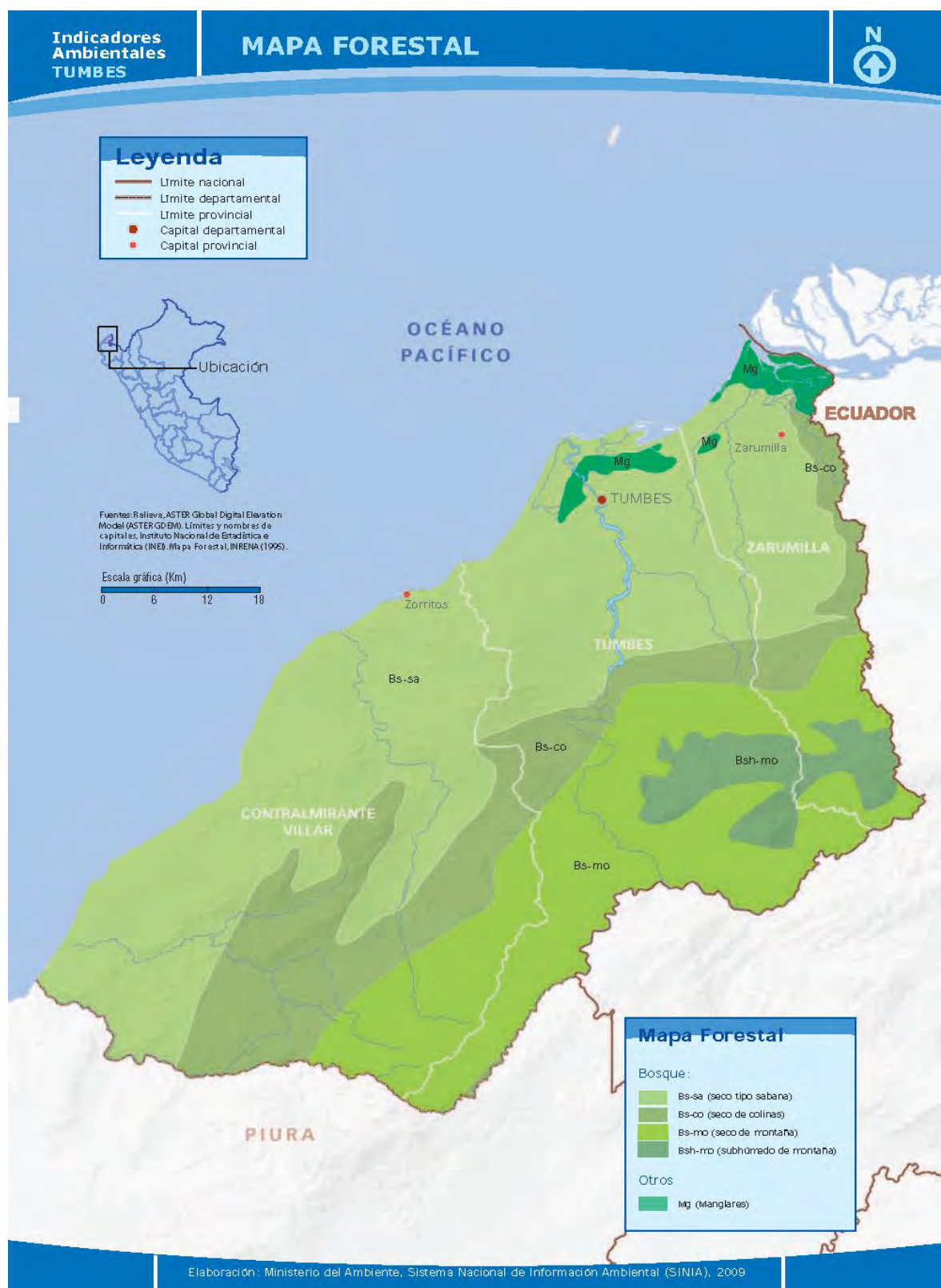


Figura 1. Mapa de la Región Tumbes.

Tomado de “Indicadores Ambientales Tumbes – Mapa Forestal” por el Ministerio del ambiente, Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA), 2009. Recuperado el 27 de Junio de 2015, de: <http://sinia.minam.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/821.png>



En lo que refiere a demografía, de acuerdo a la información obtenida por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el último Censo realizado durante el año 2007, la Región de Tumbes presentaba una población de 200,306 habitantes y una densidad aproximada de 42.9 hab./km<sup>2</sup>, del total de habitantes un 90.7% se encontraba en el área urbana y un 9.3% en el área rural. El 71% de la población se encontraba habitando en la Provincia de Tumbes, 8.5% en la Provincia de Contralmirante Villar y el 20.5% en la Provincia de Zarumilla, los cuales se pueden observar en la Tabla 1. Para el año 2015 el INEI proyectó un crecimiento en la población de la Región Tumbes ascendente a 237,685 habitantes, de los cuales 164,404 se asentarían en la Provincia de Tumbes (69.2%), 19,896 habitantes en la Provincia de Contralmirante Villar (8.4%) y 53,385 habitantes en la Provincia de Zarumilla (22.5%). En la Región Tumbes el sexo masculino representa el 52% y el sexo femenino el 48%, manteniéndose esta proporción por provincia y tipo de zona.

Tabla 1. *Población Total, por Área Urbana y Rural, y Sexo, Según Región y Provincia*  
*Población Total, por Área Urbana y Rural, y Sexo, Según Región y Provincia.*

Departamento, provincia Distrito (miles)	Población			Urbana			Rural		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Región Tumbes	200.3	103.7	96.6	181.7	93.8	87.9	18.6	9.9	8.7
Tumbes	142.3	73.1	69.3	131.1	67.2	63.9	11.2	5.9	5.4
Contralmirante Villar	16.9	9.0	8.0	13.2	6.9	6.3	3.7	2.0	1.7
Zarumilla	41.1	21.7	19.4	37.3	19.7	17.7	3.7	2.0	1.7

*Nota.* Tomado de “Población total, por área urbana y rural, y sexo, según departamento, provincia, distrito y edades simples”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

En la Tabla 2, se observa la densidad poblacional de la Región Tumbes clasificado por provincias y por sus distritos, donde se observa que la mayor densidad poblacional se encuentra en la provincia de Tumbes a 87.64 Hab./km<sup>2</sup> con una superficie de 1,800 km<sup>2</sup> y dentro del cual el distrito con mayor densidad es el distrito de Tumbes con 675.12 Hab./km<sup>2</sup> con una superficie de 158 km<sup>2</sup>, esto se da por las comodidades que se tienen en la provincia de Tumbes y la cercanía a las diversas actividades, como el turismo, agricultura, acuicultura,

pesca entre otros. La provincia de Zarumilla tiene una densidad de 65.69 Hab./km<sup>2</sup> con una superficie de 733.89 km<sup>2</sup>, siendo el distrito de Matapalo el de mayor superficie con 392.29 km<sup>2</sup>. Finalmente la provincia con menor densidad poblacional viene a ser la Contralmirante Villar con 8.91 Hab./km<sup>2</sup>, sin embargo es la provincia con mayor superficie de toda la Región con 2,123 km<sup>2</sup>, siendo el distrito de Casitas el que presenta la menor densidad de la Región con 2.64 Hab./km<sup>2</sup>.

Tabla 2

*Densidad Poblacional de la Región Tumbes (Provincias y Distritos)*

Provincia y Distrito	Superficie (km <sup>2</sup> )	Densidad Poblacional (Hab/km <sup>2</sup> )	Región Natural
Total	4,669.20	48.17	
Provincia Tumbes	1,800.15	87.64	
Tumbes	158.14	675.12	Costa
Corrales	131.60	175.41	Costa
La Cruz	65.23	136.23	Costa
Pampas del Hospital	727.75	9.46	Costa
San Jacinto	598.72	14.25	Costa
San Juan de la Virgen	118.71	34.59	Costa
Provincia Contralmirante Villar	2,123.22	8.91	
Zorritos	644.52	17.98	Costa
Casitas	855.36	2.64	Costa
Canoas de Punta Sal	623.34	8.15	Costa
Provincia Zarumilla	733.89	65.69	
Zarumilla	102.01	205.23	Costa
Aguas Verdes	46.06	434.02	Costa
Matapalo	392.29	5.09	Costa
Papayal	193.53	27.31	Costa

*Nota.* Adaptado de “Densidad poblacional, por años censales, según departamento”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

El Valor Agregado Bruto de la Región Tumbes en 2012 se estimó en S/. 1,007 millones (a precios constantes de 1994), lo que representó el 0.4% del PBI nacional. Asimismo, la Región Tumbes muestra un crecimiento del 2001 al 2012 de 94.6% con un crecimiento promedio anual de 5.7%, mostrando un comportamiento similar al crecimiento del PBI del Perú, como se muestra en la Tabla 3. Las principales actividades económicas son

Transportes y Comunicaciones, Comercio y Servicios Gubernamentales y las actividades con menor participación son Minería, Electricidad, Agua y Pesca.

Tabla 3

*Producto Bruto Interno de Perú y la Región Tumbes (miles de nuevos soles)*

PBI - Valores a precios constantes de 1994	2001	2012E/	Variación Acumulada % 2001-2012	CAGR % 2001-2012
PBI Perú	121'317,087	238'836,410	96.9	5.8
VAB Tumbes	517,591	1'007,231	94.6	5.7

*Nota.* Adaptado del “Producto Bruto Interno por departamentos 2001-2012”, Por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf)

Las actividades con mayor crecimiento económico del 2001 al 2012 son Construcción, Transportes y Comunicaciones, Minería y Restaurantes y Hoteles como se aprecia en la Tabla 4.

Tabla 4. *Valor Agregado Bruto de la Región Tumbes por Actividades*

*Valor Agregado Bruto de la Región Tumbes por Actividades (miles de nuevos soles)*

Actividades	2001	2012E/	Variación Acumulada % 2001-2012	CAGR % 2001-2012	Estructura VAB %
Agricultura, Caza y Silvicultura	38,728	81,574	110.6	6.4	8.1
Pesca	44,993	30,667	-31.8	-3.1	3.0
Minería	596	1,331	123.3	6.9	0.1
Manufactura	32,036	50,508	57.7	3.9	5.0
Electricidad y Agua	7,512	11,324	50.7	3.5	1.1
Construcción	31,507	96,486	206.2	9.8	9.6
Comercio	88,916	164,205	84.7	5.2	16.3
Transportes y Comunicaciones	79,132	183,006	131.3	7.2	18.2
Restaurantes y Hoteles	20,019	42,592	112.8	6.5	4.2
Servicios Gubernamentales	62,436	130,309	108.7	6.3	12.9
Otros servicios	111,716	215,229	92.7	5.6	21.4
Valor Agregado Bruto Tumbes	517,591	1'007,231	94.6	5.7	100.0

*Nota.* Adaptado del “Producto Bruto Interno por departamentos 2001-2012”, Por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf)

La agricultura es muy relevante en la región desde el punto de vista de generación de empleo al concentrar al 23,3% de la fuerza laboral (Ministerio de Agricultura, 2007). Sin

embargo, el sector no genera rentabilidad en los productores debido a que sólo es un medio de subsistencia. El principal producto es el arroz cáscara, el cual ha tenido un crecimiento de 63% en el periodo 2001-2012 y un crecimiento promedio anual de 4%, otros productos importantes son el plátano, el limón y el maíz amarillo duro y choclo. Respecto a la actividad pecuaria, en el periodo 2001-2012 tuvo un crecimiento acumulado de 298%, de 575 TM a 2,291 TM y un crecimiento promedio anual de 12%, siendo la producción vacuna la más importante con 50% de representación del volumen de carne producido en el 2012, como se muestra en la Tabla 5, también se puede observar que todos los productos han tenido la misma tendencia de crecimiento; esta actividad se desarrolla en forma extensiva, con crianzas de baja calidad genética y manejo inadecuado de pasturas, a pesar de la disponibilidad de áreas.

Tabla 5. *Producción de Ovino, Porcino, Ave y Vacuno de la Región Tumbes*

*Producción de Ovino, Porcino, Ave y Vacuno de la Región Tumbes (toneladas métricas)*

Productos	2001	2012	Variación Acumulada 2001-2012 %	CAGR 2001-2012 %	Estructura %
Ovino	18	110	511.1	16.3	4.8
Porcino	172	817	375.0	13.9	35.7
Ave	91	222	144.0	7.7	9.7
Vacuno	294	1,142	288.4	12.0	49.8
Total	575	2,291	298.4	12.2	100.0

*Nota.* Adaptado del “Producto Bruto Interno por departamentos 2001-2012”, Por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf)

El litoral marino de la Región Tumbes es uno de los más ricos del Perú debido a la presencia de recursos hidrobiológicos de gran variedad y calidad originado por la amplitud del zócalo continental, a las corrientes marinas cambiantes y a las rápidas sucesiones de plancton que alimenta la cadena trófica. En el 2003, el volumen comercializado de pescado de la Región Tumbes representó el 60% del sector con 13,581 toneladas métricas de 22,731 toneladas métricas, pero solamente el 13% en términos monetarios con S/. 11'263,044 de S/.90'005,782, según se muestra en la Tabla 6. Se estima que la actividad es realizada por

más de 600 embarcaciones (con una capacidad de bodega total aproximada de 4,500 m<sup>3</sup>), predominantemente artesanal, orientada al consumo humano directo, y en ella intervienen pescadores, bolsilleros, cangrejeros, concheros y extractores de camarón de río. En relación a la actividad de procesamiento pesquero, solamente está referida al congelado de langostino y de filete de pescado. Existen seis plantas operativas, con una capacidad instalada total de 135 t/día, la actividad acuícola cuenta con un área adjudicada de 8,837 ha, de las cuales 6,477 están autorizadas para el cultivo de langostino.

Tabla 6

*Volumen de Comercialización y Valor de Producción en el Sector Pesquero de la Región Tumbes – 2003*

Productos	Volumen comercializado (Toneladas métricas)	%	Valor de la producción (soles)	%
Pescado	13,581	60	11'263,044	13
Molusco	6,418	28	34'536,452	38
Crustáceos	2,732	12	44'206,286	49
Total	22,731	100	90'005,782	100

*Nota.* Adaptado del “Plan Estratégico Regional Exportador de Tumbes”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2006. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de <http://www.perupetro.com.pe/wps/wcm/connect/41956fe4-8abc-4c9a-bbde-27feae77e4b3/ONO+Dic+2014.pdf?MOD=AJPERES>

En el sector petrolero y de gas, existe un gran potencial por desarrollar, como se aprecia en la Figura 2 en la costa de la Región Tumbes, las reservas de petróleo probadas son 35,268 MSTB, de las cuales 28,519 están aún no desarrolladas; asimismo, las reservas probables y posibles son 363,025 y 440,945 respectivamente. Respecto al gas natural y a los líquidos del mismo, el potencial es aún calificado como probable y posible, con lo cual el potencial del norte del país en este recurso, considerando a la Región Piura, es muy rico y con inversiones en cartera. La Región Tumbes sólo tiene un aeropuerto, el internacional Pedro Canga Rodríguez, con una pista de aterrizaje de 2500 x 45 metros, asfaltada y una capacidad máxima permisible de un Boeing 737; éste fue mejorado en el año 1997 con la finalidad de generar más vuelos, recibir aviones de mayor tamaño y de esta manera bajar el costo del

pasaje para poder incrementar la cantidad de visitas, sin embargo actualmente sólo es aprovechado con dos frecuencias diarias.

En el sector turismo, en las actividades de Restaurantes y Hoteles, el VAB ha crecido 113% en el periodo 2001-2012, sin embargo su aporte al VAB de la Región es sólo 4% a pesar del gran potencial turístico. Actualmente, las principales características del turismo son las siguientes:

- Ubicación fronteriza
- Condiciones climatológicas adecuadas para el disfrute de playas durante todo el año
- Recursos naturales como manglares, bosques tropicales, baños de barro, Río Tumbes, entre otros.
- Diversas opciones gastronómicas
- Deportes de aventura

No obstante, aún existe descuido de los recursos naturales debido a la contaminación y abandono de los mismos, inadecuada infraestructura en servicios básicos y hotelera para satisfacer la demanda actual, informalidad, falta de calidad en los servicios que brindan los restaurantes y hoteles, entre otros. Según informe del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, la Región Tumbes cuenta en el 2015 con 169 establecimientos hoteleros, de los cuales 145 figuran como no clasificados y solo 24 como clasificados, esta realidad demuestra que el servicio hotelero está aún lejos de ser competitivo. De estos 24 clasificados encontramos a ocho con clasificación de dos estrellas, 12 de tres estrellas y cuatro de cuatro estrellas, entre los hoteles de cuatro estrellas tenemos a dos hoteles pertenecientes a dos de las más importantes cadenas hoteleras de capitales peruanos y un tercer hotel perteneciente a una reconocida cadena hotelera en Sudamérica de capitales extranjeros, megaproyecto realizado con una inversión aproximada de 30 millones de dólares, el cual entró en funcionamiento en junio del año 2012, incrementando de manera significativa en la cantidad de arribos

registrados durante el 2013 y 2014, significando un gran avance de este sector en los últimos años.

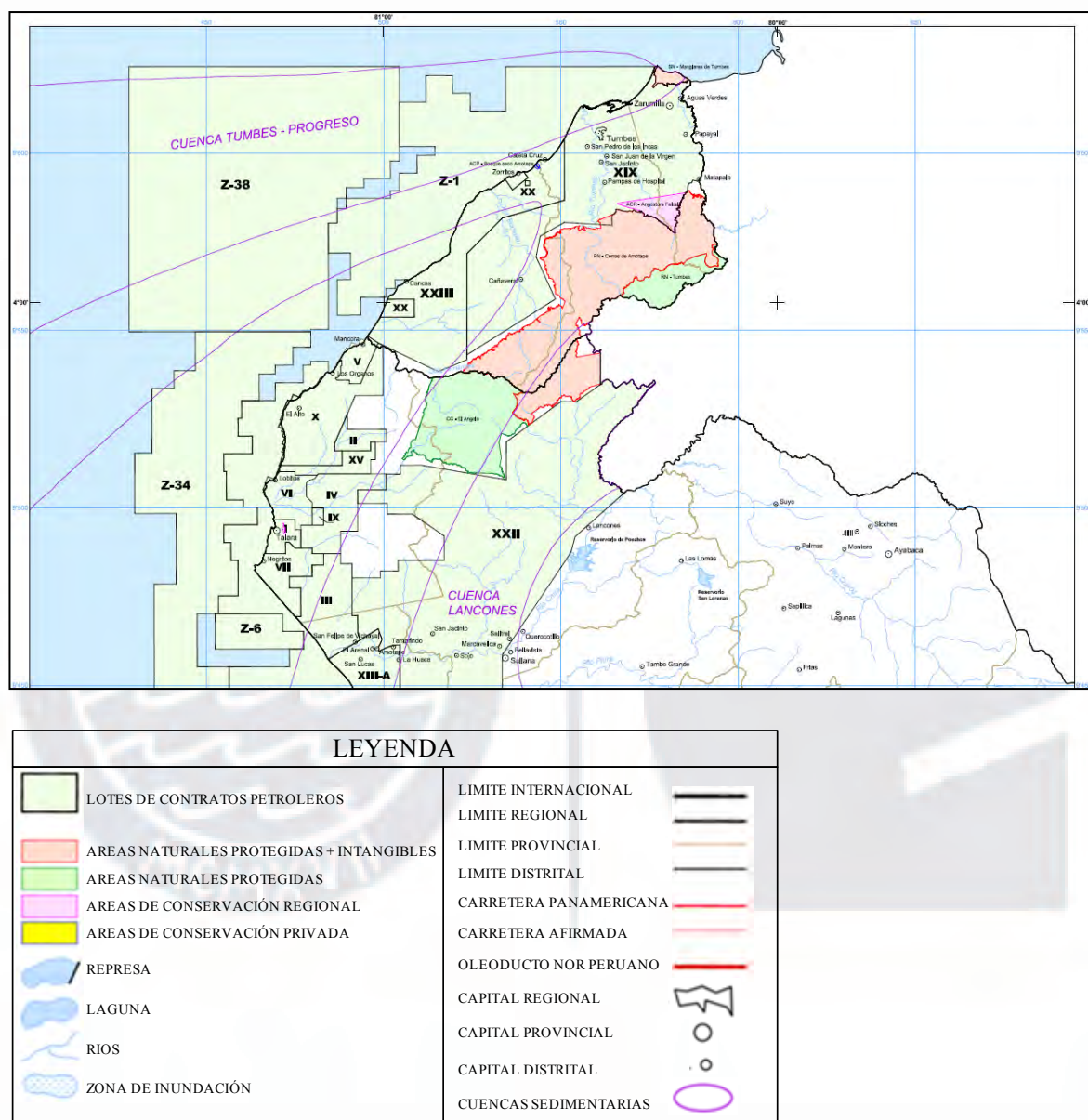


Figura 2. Mapa de lotes de contratos, cuencas sedimentarias y áreas naturales protegidas – 2015

Tomado del “Plan Estratégico Regional Exportador de Tumbes”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2006. Recuperado el 27 de Abril de 2015, de <http://www.perupetro.com.pe/wps/wcm/connect/41956fe4-8abc-4c9a-bbde-27feae77e4b3/ONO+Dic+2014.pdf?MOD=AJPERES>

Las actividades de comercio aportaron al VAB 16% en el 2012 de su PBI, y tiene un crecimiento acumulado de 85% en el periodo 2001-2012 y un crecimiento promedio anual de

5% debido a las necesidades propias de la región y al comercio fronterizo. En el año 2009 se realizó el Proyecto Educativo regional de Tumbes (PER), realizado por el Gobierno Regional de Tumbes y el Consejo participativo Regional de Educación de Tumbes, cuya finalidad era fomentar el desarrollo de la educación en la región. La educación, tal como lo propone la visión del PER, ha de constituirse en una política estratégica para el desarrollo integral de la región, porque considera que sólo el capital humano competente y ético será capaz de decidir su futuro, de transformar su realidad y de producir solidariamente bienestar para todos y todas, incluso asegurarlo para las generaciones por venir. “El 18% de la población tumbesina se encuentra en situación de pobreza total; es decir, los gastos per cápita mensual de dichas familias se encuentran por debajo del valor de la Canasta Básica de Consumo, conformada por alimentos y no alimentos” (INEI, 2007). En la Tabla 7 se muestran algunos indicadores:

Tabla 7. *Índice e Indicadores (IDH) para la Región Tumbes*

*Índice e Indicadores (IDH) para la Región Tumbes*

ÁMBITO	Población		Índice de desarrollo humano		Esperanza de Vida al nacer		Alfabetismo		Escolaridad		Logro Educativo		Ingreso familiar per cápita	
	Habitantes	ranking	IDH	rank	años	rank.	%	rank	%	rank	%	rank	%	rank
PERÚ	26,207,970	1	0.5976		71.5		91.9		85.4		89.7		285.7	
TUMBES	191,713	22	0.6169	7	71.2	8	95.5	4	87.1	9	92.7	6	353.8	7
Tumbes	139,073	35	0.6192	27	71.1	50	95.8	16	88.0	60	93.2	18	360.5	37
C.A. Villar	15,971	179	0.6147	34	71.3	44	95.1	20	86.0	90	92.1	30	346.7	39
Zarumilla	36,669	136	0.6094	38	71.4	43	94.6	25	84.2	112	91.2	39	331.5	40

*Nota.* Tomado de “Informe sobre el desarrollo humano presentado el 2006”, por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2009. Recuperado el 12 de Abril de 2015, de [http://www.cne.gob.pe/images/stories/per/PER\\_Tumbes.pdf](http://www.cne.gob.pe/images/stories/per/PER_Tumbes.pdf).

## 1.2 Conclusiones

La Región Tumbes tiene una ubicación geopolítica de un perfil de primer orden nacional y su geografía es caracterizada por playas con un clima subtropical con temperaturas superiores a 18°C durante todo el año, convirtiendo el sector turismo como un gran potencial de desarrollo pero con un reducido plan de inversiones en infraestructura. El 91% de la población vive en área urbana, el 71% vive en la provincia Tumbes y el 52% son hombres.



Existe una tendencia a un incremento de la población de la provincia Zarumilla en contraste a la provincia Tumbes, la agricultura es la principal actividad de generación de empleo pero sus negocios no son rentables, siendo el arroz cáscara su principal producto, además se exporta el plátano orgánico. Asimismo, el litoral marino de la Región Tumbes es uno de los más ricos del Perú y la pesca predominante es artesanal, el producto con mayor valor agregado es el congelamiento de langostinos y filete de pescado. Respecto al gas y petróleo, existe una gran potencia de reservas probadas y posibles, y junto a la Región Piura un potencial lugar de generación de energía eléctrica. La educación se encuentra en un proceso de modernización lento y cuenta con un sistema de salud deficiente debido a la ausencia de especialistas.

Con referencia al turismo, el crecimiento anual en el total de arribos registrados durante los años 2010, 2011 y 2012 era como promedio entre cuatro a cinco por ciento, sin embargo en el año 2013 el total de arribos creció 43.8% con respecto al año anterior y el año 2014 en 33.9% con relación al año previo, cabe mencionar que de los cuatro hoteles cuatro estrellas con que cuenta la Región Tumbes, tres de ellos se encuentran frente al litoral y uno en la ciudad de Tumbes. En Junio del 2012 se inauguró el megaproyecto Royal Decameron de la cadena hotelera Decameron y en Enero del 2013 el hotel Select Tumbes de la cadena hotelera Casa Andina, el ingreso a operación de ambos establecimientos impactó de manera significativa en el crecimiento con respecto al total de arribos en la Región Tumbes que se viene experimentando desde el año 2013. Finalmente, la población económicamente activa está incrementándose del año 2007 al 2013, especialmente en los hombres.

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

### 2.1 Antecedentes

La Región Tumbes cuenta con una nueva visión y misión para este año 2015 producto de la administración elegida en los últimos comicios regionales, la cual tomó el cargo en Enero del 2015. Esta visión se puede encontrar en la página web del Gobierno Regional de Tumbes que a continuación se detalla:

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 se 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 han 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 Macro Región 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, 2015, p. 1).

Esta visión, se manifiesta con gran densidad y de manera muy general; si bien es cierto es una visión que contempla varios aspectos de relevancia regional, carece de una característica importante para toda visión, la de ser simple y comprensible. Por otro lado no está definida en un horizonte de tiempo que es otra característica importante para toda visión, el horizonte de tiempo permite evaluar si la visión fue total o parcialmente alcanzada,

cuantificar el avance en un periodo determinado de tiempo como al final del mismo, permitiendo realizar los cambios necesarios para alcanzarla. Por último, carece de una idea clara hacia donde desea ir la región, importante característica para crear sentido de urgencia y compromiso, las cuales son imprescindibles para una administración eficiente, según se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8

*Características de la Visión*

	Ideología central: carácter duradero, inspira	Visión de futuro	Simple, clara y comprensible	Ambiciosa, convincente y realista	Definida en un horizonte de tiempo	Proyectada a un alcance geográfico	Conocida por todos	Crear sentido de urgencia	Idea clara y adonde desea ir la organización
Visión actual	Si inspira	Si muestra	No es simple, es extensa	Si	No define	Si aplica	Publicada en la página web	No	No es clara

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.

“Una visión se compone de dos partes: una ideología central y una visión del futuro (Collins & Porras, 1994), y también debe cumplir con las siete características.” (D’Alessio, 2012, p. 54), las cuales se presentan en la Tabla 8, donde se puede observar que la Visión actual no cumple con todas las características. En cuanto a la Misión planteada por la nueva administración, se encuentra lo siguiente, “Gobernar en democracia la Región Tumbes para alcanzar su desarrollo sostenible” (Gobierno Regional de Tumbes, 2015). Esta misión se manifiesta de manera austera e incompleta en cuanto a la definición de cómo la administración se desenvolverá para poder servir a la Región Tumbes. Por otro lado, la Misión es poco motivadora, teniendo en consideración que una misión debe despertar emociones y sentimientos positivos para cualquier persona que lo lea, estimulando la acción de la misma, asimismo la misión debe tener una estructura. “Los nueve principales componentes que deberían estar incluidos en la declaración de la misión de una organización” (D’Alessio, 2012, p. 59), se muestran en la Tabla 9.

Tabla 9

*Características de la Misión*

	Clientes- consumidores	Productos: Bienes o servicios	Mercados	Tecnología	Objetivos de la organización	Filosofía de la organización	Autoconcepto de la organización	Preocupación por la imagen pública	Preocupación por los empleados
Misión actual	No indica	Producto es desarrollo de la región	No aplica	No aplica	No aplica	No indica	No indica	No indica	No indica

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.

Siendo la visión, misión, valores y código de ética aspectos de singular relevancia para cualquier organización, planteamos que para el 2016 la visión y misión así como los valores y el código de ética, sean los siguientes:

## 2.2 Visión

La Visión propuesta para la Region Tumbes es la siguiente: Al 2025, la Región Tumbes será reconocida a nivel internacional como el principal destino turístico de sol y playa en el norte del litoral peruano, así como uno de los cinco principales focos de inversión para la agroindustria y la generación de energía del territorio peruano, además de ser el principal eje comercial con Ecuador, ubicándose dentro de las tres regiones con mayor índice de desarrollo humano del Perú.

## 2.3 Misión

La Misión propuesta es: Lograr el desarrollo económico y social de los habitantes de la región, con una de las más altas calidades de vida del territorio peruano, en un entorno de seguridad y confianza favorable para la inversión pública y privada; impulsando un ambiente de negocios idóneo para la sostenibilidad del crecimiento alcanzado mediante la inversión en infraestructura, educación y salud por medio de una administración profesional, honesta, transparente, ambiental y socialmente responsable.

## 2.4 Valores

Para el desarrollo de los lineamientos de acción de valores de la Región Tumbes se considerará los siguientes:

1. Ética y trabajo. Cumplir las normas y políticas establecidas, actuar con profesionalismo y entrega a cada instante.
2. Articulación gobierno – empresa - sociedad civil. Buscar el consenso y encaminar todos los recursos al logro de los objetivos planteados.
3. Rendición de cuentas. Los gastos deben ser rendidos con transparencia además de estar al alcance de toda la población.
4. Participación ciudadana activa. Involucrar a la población para fortalecer el recurso humano disponible destinado a los planes de desarrollo social de la región.
5. Sentido de urgencia. Actuar con determinación enfocado hacia los resultados y los plazos establecidos hasta culminar la tarea asignada.
6. Igualdad social. Reconocer la igualdad de derechos de todos los ciudadanos, promover y practicar la justicia.
7. Transparencia y compromiso. Trabajar con honestidad a favor de los intereses del gobierno regional y los ciudadanos, evitar y luchar contra la corrupción.
8. Sostenibilidad. Tomar decisiones que sean viables en el tiempo, involucrarse para asegurar que así sea.
9. Responsabilidad Social y Ambiental. Trabajar en favor de todos los grupos de interés involucrados, utilizar responsablemente y mantener los recursos naturales.
10. Vocación de servicio. Demostrar solidaridad, respeto y compromiso hacia los intereses de los ciudadanos y gobierno regional.

## 2.5 Código de Ética

El código de ética que se plantea para la Región Tumbes debe involucrar a los principales actores económicos, sociales y a la población en su conjunto para que logre constituirse como un modo de vida y no sean simplemente normas o conceptos que se deban acatar. Se plantean los siguientes lineamientos para constituir una región con gestión moderna y eficiente:

- Inculcar el respeto por las leyes, en donde el gobierno regional y la sociedad en general actúen conforme al marco normativo que proporcionan la constitución y las leyes.
- Proteger la ecología, a fin de que todas las actividades que se realicen en la región tengan el mínimo impacto posible dentro del entorno y se permita asegurar tanto el mantenimiento de los recursos actuales como su disponibilidad hacia futuro.
- Ser transparente, incentivando a que todas las gestiones que realice el gobierno regional sean comunicadas a todos los involucrados mediante los medios escritos y hablados, puesto que toda la población debe tener la posibilidad de acceder a esta información.
- Ser eficientes en el uso de los recursos tanto materiales como naturales y financieros.
- Ser eficaz, cumplir con los objetivos trazados en el tiempo proyectado.

## 2.6 Conclusiones

- La Región Tumbes contó con un plan de desarrollo para los periodos del 2011 al 2014, este plan mostraba un enfoque muy general y hasta ambiguo. En el presente informe se muestran una nueva misión y visión para el 2015.
- Los puntos clave de la Visión son: turismo, generación de energía y agroindustria.
- La misión se centra en la búsqueda del desarrollo económico y social de la región.

- Entre los principales valores se tiene: la ética y el trabajo, la igualdad social, la sostenibilidad y la responsabilidad social, ya que el no cumplimiento de alguno de ellos interferiría de gran manera en el logro que se busca alcanzar.
- El código de ética mostrado se basa en el respeto de las leyes y la ecología, además en la transparencia de la gestión y en la eficacia al cumplir los objetivos trazados.



## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

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

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) estableció los siguientes ejes estratégicos incluidos como objetivos nacionales a conseguir en el año 2021 en el Plan Bicentenario sustentados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Los ejes son: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y accesos a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente.

***Derechos fundamentales y dignidad de las personas.*** Busca garantizar los derechos fundamentales de todas las personas incluidas en la Constitución Política del Perú y otros tratados internacionales suscritos por el Perú. Para ello, se debe afianzar el sistema democrático y participativo de gobierno, a través de la inclusión política, social y cultural.

***Oportunidades y accesos a los servicios.*** Busca garantizar el acceso a los servicios fundamentales de educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana, con lo que se otorgará igualdad de oportunidades de desarrollo. Entre los principales retos de este objetivo, están el erradicar el analfabetismo y eliminar las brechas de calidad entre la educación pública y privada, y entre la rural y urbana. Asimismo, eliminar la desnutrición garantizando el acceso a una alimentación balanceada que satisfaga los requerimientos nutritivos.

***Estado y gobernabilidad.*** Enfocado a conseguir que el Estado este orientado al servicio de los ciudadanos a través de un sistema público, para ello se debe afianzar un sistema descentralizado hacia el año 2021, es decir que las regiones cuenten con independencia a nivel presupuestal y de control en la actividades planificadas en el corto y mediano plazo.



***Economía, competitividad y empleo.*** Se anhela tener una política económica estable basada en un crecimiento económico mejorando la competitividad nacional generando nuevas oportunidades para los ciudadanos.

***Desarrollo regional e infraestructura.*** Se espera una infraestructura económica y productiva descentralizada y de uso público que permita un mayor desarrollo de las regiones y su integración a una estructura nacional para contribuir a la lucha contra la pobreza.

Respecto a las relaciones entre países, el pasado 02 de abril del 2013 se aprobó mediante Decreto Supremo N°017-2013-RE, el Reglamento de la Ley N°29778 – Ley Marco para el Desarrollo e Integración Fronteriza, la cual fue emitida el 26 de julio de 2011. Según el Artículo 46 inciso a.

La política de fronteras se sustenta en el artículo 44 de la Constitución Política del Perú que dispone que son deberes primordiales del Estado, entre otros: establecer y ejecutar la política de fronteras y promover la integración, particularmente la latinoamericana, así como el desarrollo y la cohesión de las zonas fronterizas, en concordancia con la política exterior. (DS N°017-2013-RE, 2013, p. 19).

Debido a que la armonía entre los países fronterizos es importante y con la finalidad de que las relaciones sean estrechas entre Perú y el país vecino Ecuador se establecieron varios lineamientos como, integración fronteriza “Proceso orgánico convenido con los países limítrofes en los espacios de frontera, que contribuye a la sostenibilidad del desarrollo de dichos espacios” (DS N°017-2013, p. 2). También se establece la definición de desarrollo fronterizo, entre otros.

Desarrollo Fronterizo es el proceso ordenado, dirigido a satisfacer prioritariamente las necesidades básicas de la población en los espacios de frontera y su incorporación a la dinámica del desarrollo nacional, mediante el despliegue de iniciativas públicas y privadas orientadas hacia los campos económico, ambiental, social, cultural,

institucional y salud así como el fortalecimiento de las capacidades de gestión local y regional, según criterios de sostenibilidad, desarrollo humano y seguridad nacional. (DS N°017-2013, 2013, p. 2).

En el desarrollo de este plan está reglamentado por el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), el Consejo Nacional de Desarrollo de Fronteras e Integración Fronteriza (CONADIF), Comité Regional, Comité Distrital, Comité Provincial, entre otros. La Región Tumbes por tener una ubicación fronteriza tiene la ventaja de contar con proyectos que serán financiados por el Poder Ejecutivo, ejemplo de ello es el Proyecto Especial Binacional Puyango Tumbes (PEBPT), según el Plan Operativo Institucional 2016 del Ministerio de Agricultura y Riego, cuya finalidad es la implementación y ejecución de los acuerdos binacionales y tiene el objetivo del mejoramiento de la producción y la productividad agraria, cuenta con un presupuesto de S/. 19'007,800, sobre un área actual de 23,871.55 ha.

***Recursos naturales y ambiente.*** Conservar y aprovechar los recursos naturales para satisfacer las necesidades de consumo de la población.

La Matriz de Intereses Nacionales clasifica la relación entre los intereses de un país ya sean comunes u opuestos, de acuerdo a su nivel de intensidad y a su interacción o relación con otro. Entre los intereses nacionales del Perú se han considerado los siguientes: (a) los derechos fundamentales y la dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a servicios; (c) estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura y; (f) recursos naturales y ambiente. Como se puede apreciar en la Tabla 10, sólo el ítem referido al estado y gobernabilidad es de interés opuesto a países como Chile, Ecuador, Brasil, Colombia y Bolivia, esto debido a que cada país verá principalmente por su propio beneficio, sin importarle en una primera instancia el desarrollo gubernamental de otro. En función de los ejes planteados en el Plan Bicentenario se muestra a continuación la Matriz del Interés Nacional del Perú (MIN).

Tabla 10.

*Matriz de Intereses Nacionales del Perú (MIN)*

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Perférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas.			*EE.UU. *China	
2. Oportunidades y acceso a servicio.			*Chile *Brasil *España *EE.UU.	
3. Estado y gobernabilidad.		**Chile	**Ecuador **Brasil **Colombia **Bolivia	
4. Economía, competitividad y empleo.	*China *EE.UU.	*Chile	*Brasil *España	*Ecuador *Bolivia
5. Desarrollo Regional e infraestructura.		*Brasil *Chile *Ecuador	*Bolivia *Colombia	
6. Recursos naturales y ambiente.		*China *EE.UU. *Chile	*Brasil *Venezuela *Colombia	

\* Intereses comunes

\*\* Intereses opuestos

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.

### 3.1.2 Potencial Nacional

A mitad del año 2014, la población del país alcanza los 30’814,175 habitantes según se aprecia en la Figura 3, de los cuales 15’438,887 son hombres y 15’375,288 son mujeres. Según el INEI, se estima que durante este año nacerán 581’450 personas y fallecerán 172’731 lo cual equivale a un crecimiento natural o vegetativo de 13 personas por mil habitantes. El saldo neto migratorio internacional (inmigrantes menos emigrantes) arroja una pérdida de 70,046 personas, por lo que finalmente el crecimiento anual al año 2014 asciende a 338,673 personas, representa una tasa de crecimiento total de 11 personas por mil habitantes.

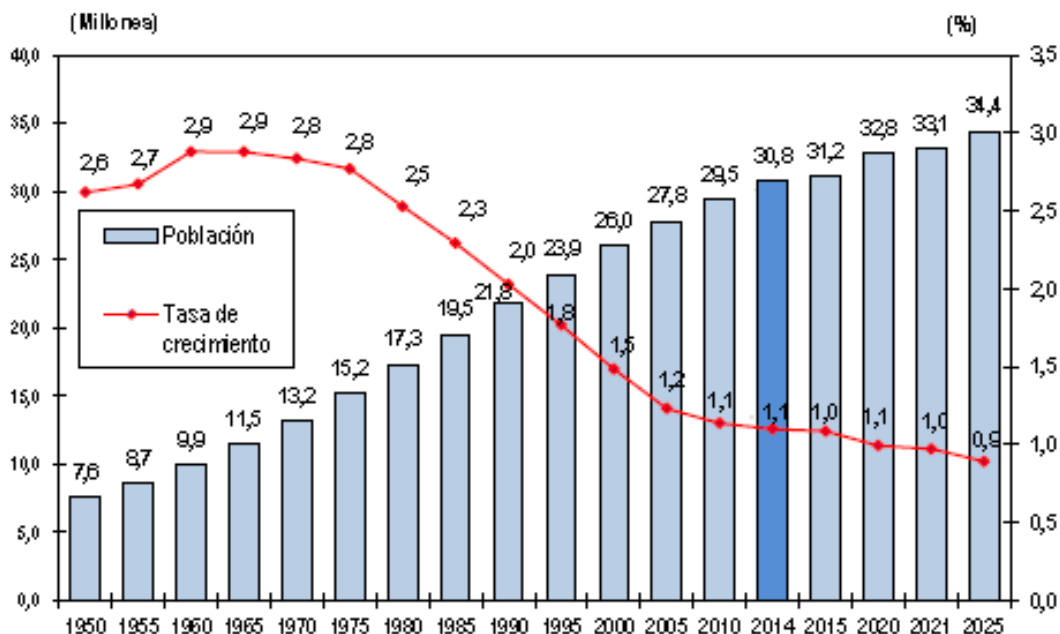


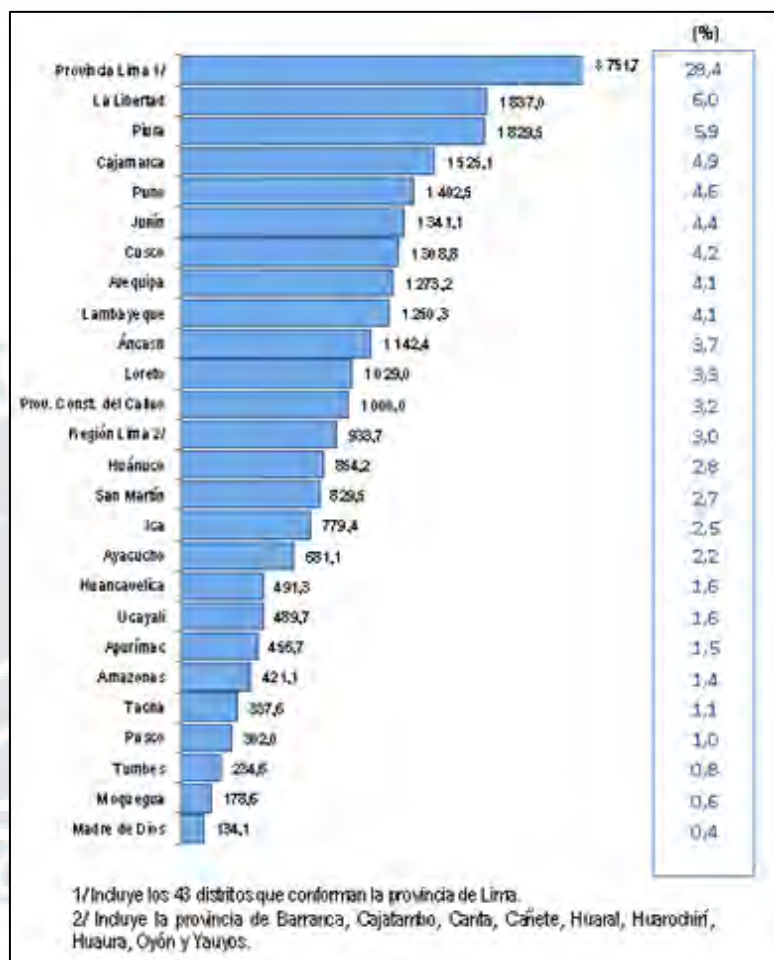
Figura 3. Perú: Población y tasa de crecimiento, 1950 – 2025

Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf)

A nivel departamental, en once de ellos, la población supera el millón de habitantes según se observa en la Figura 4, de los cuales seis pertenecen a la Sierra (Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa y Áncash), cuatro a la Costa (Lima, La Libertad, Piura y Lambayeque) y uno a la Selva (Loreto). En cambio, Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco y Tacna son los departamentos con población menor a 400 mil habitantes. Las provincias con mayor población son Lima (8'751,741 habitantes), Callao (999,976 habitantes), Arequipa (958,351 habitantes), Trujillo (942,729 habitantes) y Chiclayo (850,484). En cambio, Purús (4,405 habitantes), Tarata (7,828 habitantes), Aija (7,852 habitantes), Cajatambo (7,931 habitantes) y Candarave (8,210 habitantes), son las provincias que presentan menor población. Los cinco departamentos más grandes, Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Cusco y Puno, abarcan la mayor parte del territorio nacional, 55% de la superficie total del país. Los tres más extensos se ubican en la Selva, sin embargo por lo inhóspito de su territorio hay una escasa concentración poblacional. Si se divide la superficie

de estos departamentos entre su población actual, a cada persona le correspondería cerca de 34 ha; por otro lado, se tiene la Provincia Constitucional del Callao, donde a cada persona le correspondería solo 147 m<sup>2</sup>.



*Figura 4.* Perú: Población proyectada al 30 de junio de 2014 (miles de habitantes). Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado el 28 de Abril de 2015, de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1157/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1157/libro.pdf)

La superficie del territorio Peruano es de 1'285,216 km<sup>2</sup>, la superficie agropecuaria es de 387'424,000 km<sup>2</sup>, corresponde al 30% del territorio nacional y es mayor que la superficie territorial total de: Japón (377,915 km<sup>2</sup>), Alemania (357,022 km<sup>2</sup>), Italia (301,340 km<sup>2</sup>), Reino Unido (243,610 km<sup>2</sup>), Corea del Sur (99,720 km<sup>2</sup>) y Suiza (41,277 km<sup>2</sup>). El Perú es uno de los 19 países más extensos del Mundo como se aprecia en la Figura 5.



*Figura 5.* Los 19 países más extensos del mundo  
Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado el 28 de Abril de 2015, de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1157/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1157/libro.pdf)

La Selva es la región más extensa del país, ocupa el 60.3% del territorio peruano, está conformada por dos zonas definidas: la Selva Alta o Ceja de Montaña y el Llano Amazónico o Selva Baja y está ocupada por el 9.4% de la población, la Costa es la región más densamente poblada, tiene 11.7% del territorio y alberga al 52.6% de la población, la Sierra cubre el 28% del territorio nacional y contiene al 38% de la población. Perú es una de las economías de más rápido crecimiento en la región y se espera que continúe como tal en el mediano plazo, la inflación se ha mantenido baja dentro del intervalo objetivo en el 2014 (2.9%) (BCRP, 2014). Un entorno externo aún favorable, políticas macro-económica prudentes y reformas estructurales profundas se han combinado para apoyar este escenario de alto crecimiento y baja inflación en el Perú. Recientemente, el país entró a un periodo desafiante, debido a la desaceleración del 2013 por efecto de condiciones externas adversas, un declive correspondiente en la confianza interna y una reducción de la inversión como se aprecia en la Figura 6 y Tabla 11.

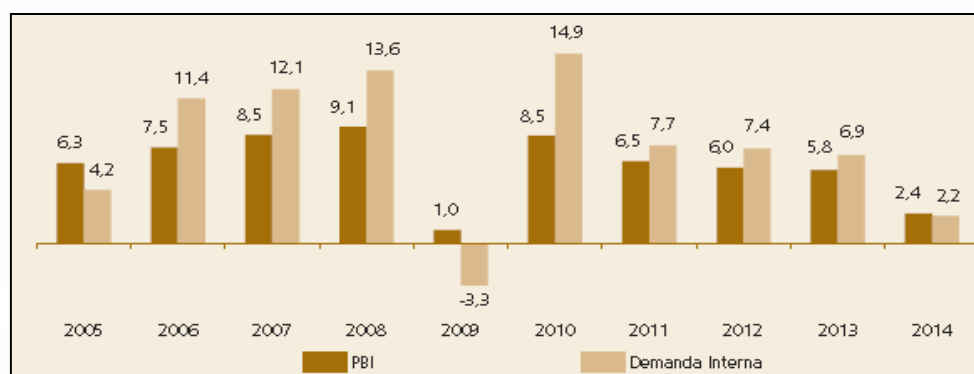


Figura 6. Producto bruto interno (PBI) y demanda interna.

Variaciones porcentuales. Adaptado de “Memoria 2014” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2014. Recuperado el 16 de Abril de 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014-1.pdf>

La pobreza monetaria en 2014 alcanzó el 22.7% de la población del país, lo que en cifras absolutas equivale a 6,9 millones de habitantes, con lo cual existe una reducción de la pobreza nacional en los últimos; asimismo, la pobreza rural afectó al 46% de su población y la pobreza urbana al 15.3%.

Tabla 11. Producto Bruto Interno (variaciones porcentuales anuales)

*Producto Bruto Interno (variaciones porcentuales anuales)*

Producto Bruto Interno (Variaciones porcentuales anuales)	2013	2014				Año
		I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	
Agropecuario	1.6	1.3	-0.2	2.6	2.5	1.4
Agrícola	1.0	-0.1	-1.4	1.9	1.5	0.2
Pecuario	2.1	3.4	2.6	3.5	3.9	3.3
Pesca	24.1	-4.8	-8.9	-15.2	-60.8	-27.9
Minería e hidrocarburos	4.9	5.0	-4.2	-2.9	-0.4	-0.8
Minería metálica	4.3	5.6	-5.8	-4.3	-2.9	-2.1
Hidrocarburos	7.2	3.0	1.4	2.5	9.1	4.0
Manufactura	5.0	4.1	-3.0	-3.4	-9.9	-3.3
De procesamiento de recursos primarios	8.6	8.4	-5.9	-4.2	-30.7	-9.7
No primaria	3.7	2.7	-1.5	-3.4	-1.5	-1.0
Electricidad y agua	5.5	5.7	4.9	4.5	4.5	4.9
Construcción	8.9	5.2	0.1	0.0	1.9	1.7
Comercio	5.9	5.2	4.4	4.0	4.2	4.4
Otros servicios 1/	6.1	5.8	4.9	4.3	4.7	4.9
PBI	5.8	5.0	1.7	1.8	1.0	2.4
Producción de sectores primarios	5.0	4.4	-3.4	-2.0	-7.3	-2.3
Producción de sectores no primarios	6.0	5.2	3.4	2.8	3.2	3.6

Nota: Tomado de “Indicadores Económicos IV Trimestre 2014,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2014. Recuperado el 30 de Abril de 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

El menor ritmo de crecimiento de la economía, los factores relacionados a una menor inversión minera, según Tabla 12, la caída del precio y de la producción de algunos productos de exportación minera y agropecuaria además de la ocurrencia de emergencias climáticas, ha

incidido en un crecimiento desigual entre las regiones. La pobreza extrema no solo es altamente rural, también se concentra en unos cuantos distritos, en el año 2012 aproximadamente la mitad de la pobreza extrema se concentró en un ocho por ciento de los distritos del Perú, una gran parte de estos distritos se ubicó en las regiones de Cajamarca, Piura, La Libertad y Apurímac. La mayoría de regiones ha presentado declives en lo referente a extrema pobreza entre el año 2004 y el año 2013; siendo Huancavelica, Huánuco, y Puno los más dinámicos. El programa actual del Gobierno del Perú tiene por objeto proporcionar igual acceso a los servicios básicos, el empleo y la seguridad social, reducir la pobreza extrema; prevenir los conflictos sociales; mejorar la vigilancia de posibles daños ambientales y reconectar con el Perú rural a través de una extensiva agenda de inclusión.

Tabla 12. *Inversión Minera por Empresa (en millones de dólares).*

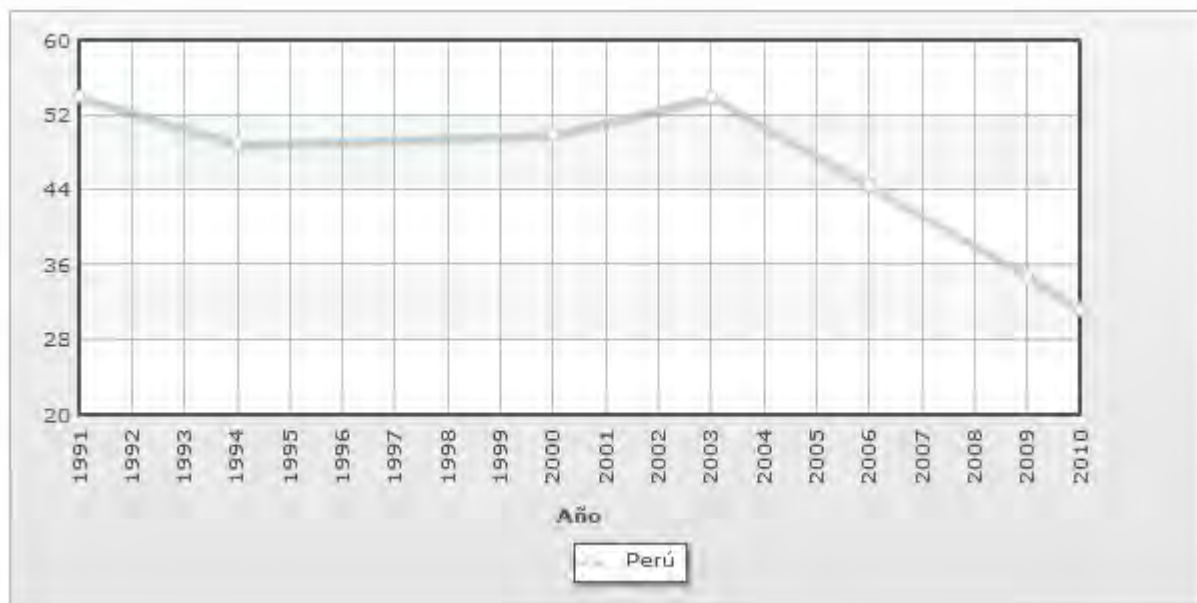
*Inversión Minera por Empresa (millones de dólares).*

	2012	2013	2014
Cerro Verde	601	1,073	1,769
Las Bambas Mining Company	1,028	1,709	1,635
Hudbay Perú S.A.C.	6	532	736
Compañía Minera Antapacay S.A. (ex Xstrata Tintaya)	427	627	570
Minera Chinalco	1,182	1,188	449
Southern Perú Copper Corp.	63	387	329
Antamina	657	539	328
Consorcio Minero Horizonte S.A.	121	170	208
Anglo American Quellaveco S.A.	-	149	198
Buenaventura	208	177	196
La Arena	252	209	173
Yanacocha	1,023	304	104
Milpo	216	73	62
Resto	2,718	2,585	2,299
<b>TOTAL</b>	<b>8,502</b>	<b>9,722</b>	<b>9,056</b>

*Nota:* Adaptado de “Memoria 2014,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2014. Recuperado el 18 de Mayo de 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014-1.pdf>

Desde el 2003 hay una disminución de la pobreza de manera sostenible como se aprecia en la Figura 7.





*Figura 7.* Población bajo el nivel de pobreza (%)

Nota: Adaptado del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011. Recuperado el 22 de Mayo de 2015, de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

### 3.1.3 Principios cardinales

***Influencia de terceras partes.*** Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, como parte de globalización, el Perú tiene diversos convenios de Tratado de Libre Comercio (TLC) con los países de China, Singapur, Canadá, Korea del Sur, Japón, Tailandia, Panamá, México, Estados Unidos, Chile, Cuba; Mercado Común del Sur (MERCOSUR) con los países de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay iniciando nuevas oportunidades de negocios para la industria peruana y el acceso a nuevos productos.

***Lazos pasados y presentes.*** A lo largo de los años se ha demostrado que las relaciones presentes y por ende las futuras son resultado muchas veces de las relaciones pasadas, el Perú al ser un país con mucha historia es un claro ejemplo de ello; la guerra con Chile y el conflicto armado con Ecuador son eventos en la historia peruana que incluso a pesar de los años aún se percibe. Sin embargo, al ser países de una misma región y sobre todo al ser países que necesitan seguir creciendo y así combatir la pobreza, son conscientes que requieren generar alianzas en la búsqueda del desarrollo económico

*Contra balance de los intereses.* Con la resolución de la Corte Internacional de la Haya sobre el conflicto marítimo con Chile, se cerró la última controversia limítrofe. Sin embargo, existen otros tipos de controversias de índole económicos y sociales como una potencial exportación de gas natural o energía eléctrica de Perú hacia Chile. Asimismo, desde el aspecto militar, cada cierto tiempo ciertos movimientos políticos de ambos países reinician públicamente algunas diferencias ante la opinión pública.

*Conservación de los enemigos.* A pesar de ya no estar en guerra con Chile hace muchos años, algunos consideran a este país como el enemigo eterno del Perú. Sin embargo, existen muchos otros países a los que también se les debe mirar con cuidado, por ejemplo Ecuador también por lazos pasados, Venezuela por su situación política actual y otros países en la Región con los cuales se comité al atraer la inversión extranjera.

### **3.1.4 Influencia del análisis en la Región Tumbes**

Para analizar la influencia del análisis tridimensional de la Región Tumbes, D'Alessio (2012) indicó, “El análisis tridimensional de las naciones es muy importante en el plan estratégico para poder evaluar cómo estas interacciones podrían influenciar en una organización, para quien se está desarrollando este plan”. Se identificó que la Región Tumbes tiene muchas oportunidades, dentro de ellas tenemos: (a) crecimiento del turismo, (b) inversión del estado en megaproyectos, (c) el interés por productos peruanos en el extranjero, (d) estabilidad macroeconómica, y (e) acceso a la tecnología. También se identifican las siguientes amenazas: (a) bajo nivel de inversión en educación, (b) falta de ética de las autoridades, (c) inseguridad nacional, y (d) mayor infraestructura turística en Piura. De todas las oportunidades que tiene el país, algunas de ellas son aprovechables para la Región Tumbes, como el crecimiento del turismo, mayor acceso a tecnología y el interés por los productos peruanos en el extranjero; a la vez se tienen amenazas que son comunes tanto para el país como para la Región Tumbes, como por ejemplo la inseguridad nacional, por ser la

mayor amenaza por la cual el país viene atravesando y el bajo nivel en educación que se espera se pueda combatir de manera integrada a fin de que se pueda reducir en forma consistente en el país.

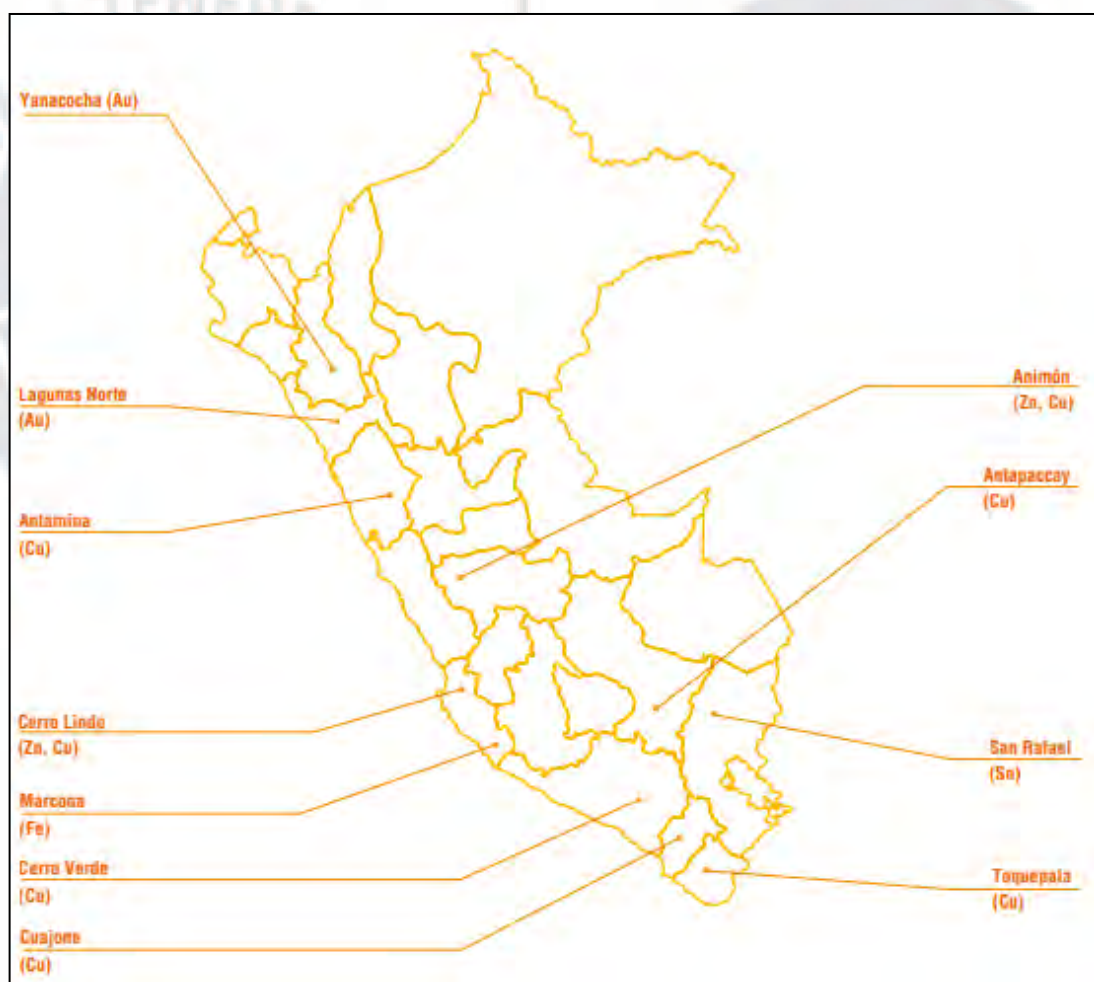
### **3.2 Análisis competitivo del País**

La secuencia estratégica de alineación para el planeamiento estratégico, tiene como punto de inicio la evaluación de relaciones exteriores, posteriormente el planeamiento estratégico continental, luego el planeamiento estratégico nacional y luego el planeamiento estratégico de la Región Tumbes. En el caso de la evaluación de las relaciones exteriores, nos referimos a la evaluación de Perú, cuyos objetivos son el desarrollo de la nación, el crecimiento económico y el crecimiento educacional, estos objetivos son a la vez objetivos de la Región Tumbes, pero ambos en diferentes escalas, la realización de los objetivos de las regiones será la realización del objetivo de la nación del Perú. Según el Ranking Mundial de Competitividad, Perú se encuentra en el puesto 50, habiendo bajado del puesto 43 en el 2013, el descenso responde a que otros países tuvieron mayores avances en sus políticas de competitividad, sobre todo en Europa y Asia. Según el Reporte de Competitividad Global del 2011 – 2012, el Perú consolida su posición como uno de los países con mayor perspectiva de crecimiento y desarrollo, al mostrar importantes mejoras en la última edición del Reporte de Competitividad Global (RCG) emitido por el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), el cual indica que el país ha mejorado seis posiciones pasando del puesto 73 al 67, lo cual nos coloca como uno de los países de la región que más ha avanzado en este ranking (19 posiciones en los últimos cinco años).

#### **3.2.1 Condiciones de los factores**

La situación actual de los factores de producción se basa en los sectores minería, energía eléctrica y manufactura. Respecto al sector minero, Perú destaca a nivel mundial por su importante producción en cobre, oro, plata, plomo, zinc y estaño, con lo cual puede lograr

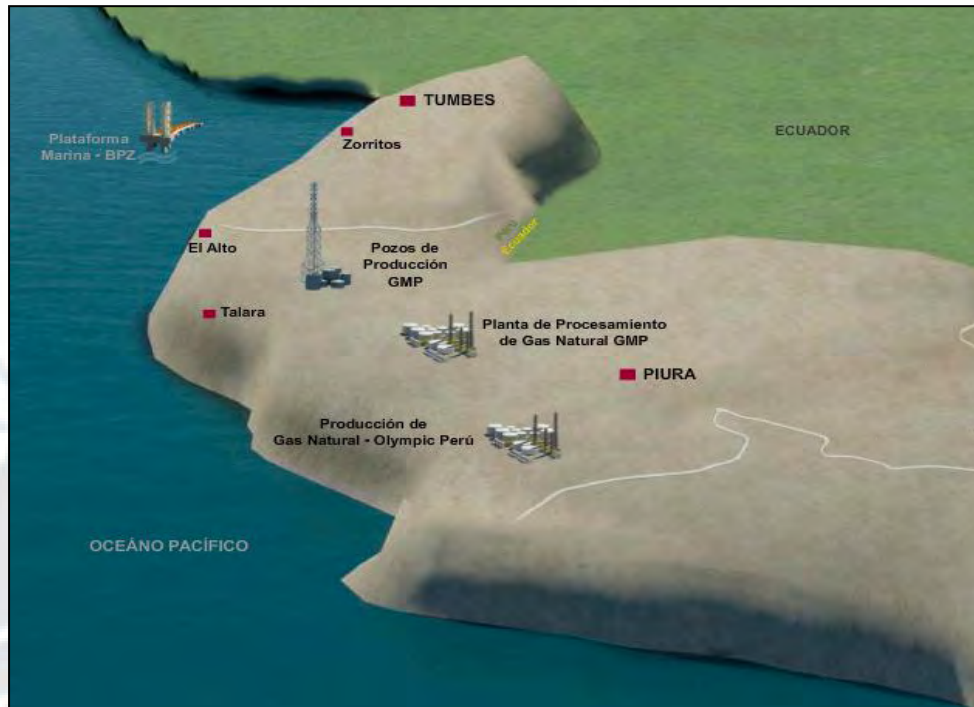
una diversificación de la oferta respecto a otros países siendo una ventaja competitiva a nivel mundial. La ubicación de los principales yacimientos de minería metálica se puede apreciar en la Figura 8. Otra ventaja competitiva es el bajo costo de energía inferior a 50% respecto a Brasil y 67% respecto a Chile debido a los recursos hidráulicos y térmicos principalmente el gas natural proveniente del Yacimiento Camisea. En el 2013, la mayoría de la producción de los commodities viene aumentando producto de la expansión de las minas Antamina, Cerro Lindo y Marcona efectuados en el transcurso del 2012.



*Figura 8.* Mapa de los principales yacimientos de minerales metálicos.

Nota: Tomado de “2013 Industria Minera, Guía de Negocios en el Perú” por PricewaterhouseCoopers (PwC), 2013. Recuperado el 28 de Febrero de 2016, de <https://www.pwc.com/pe/es/doing-business/assets/pwc-doing-business-mining-espanol.pdf>

La producción de gas natural abastece las principales centrales térmicas del Perú que utilizan la tecnología de ciclos combinados para optimizar el uso de este recurso, las áreas de producción de gas natural de la zona noroeste se pueden apreciar en la Figura 9.



*Figura 9.* Mapa de áreas de producción de gas natural en el Perú, zona noroeste.  
 Nota: Adaptado de “Áreas de producción de gas natural en el Perú” por el Organismo Supervisor de la Inversión de Energía y Minería (OSINERMIN), 2016. Recuperado el 28 de Febrero de 2016, de [http://gasnatural.osinerg.gob.pe/Aplicativos/desarrollo\\_gas\\_natural/02distribucion.html?keepThis=t](http://gasnatural.osinerg.gob.pe/Aplicativos/desarrollo_gas_natural/02distribucion.html?keepThis=t)

En el caso de las reservas de gas natural, principalmente se ubican en la zona de Aguaytía y Camisea, si bien la zona de Camisea es la más importante por la cantidad de reservas, la zona noroeste también viene desarrollando un crecimiento importante. Asimismo, cabe destacar que la matriz energética gradualmente viene disminuyendo el uso de diesel y carbón para generar electricidad atenuado por el incremento del uso de energías renovables como son las eólicas, solares y biomasa, esto se puede apreciar en la Figura 10.

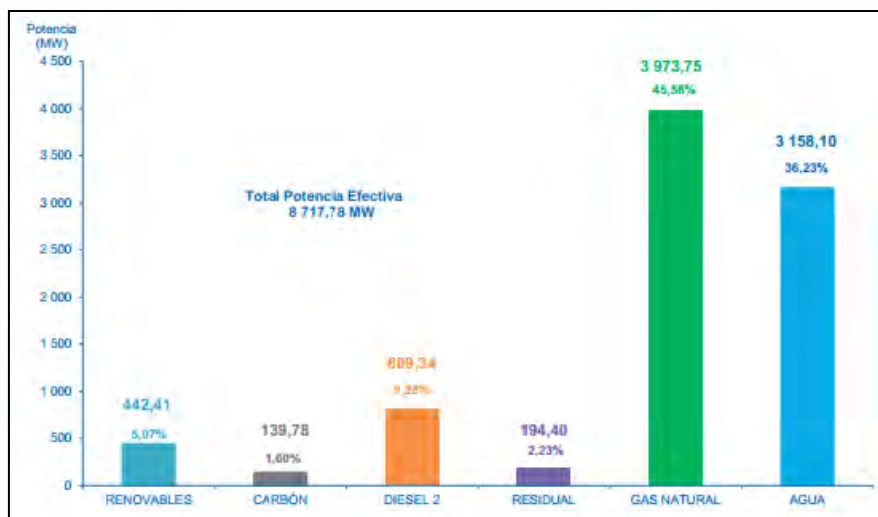


Figura 10. Capacidad de Energía Eléctrica por tipo de recurso energético 2014

Nota: Tomado de “Estadísticas de operación 2014” por el Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional (COES SINAC), 2015. Recuperado el 28 de Febrero de 2016, de <http://portal.coes.org.pe/post-operacion/Publicaciones/WebPages/estadisticaanual.aspx>

Como se aprecia en la Figura 11, el sector manufactura está principalmente enfocado a la industria textil, química, siderometalúrgico, minería no metálica y metalmecánico.

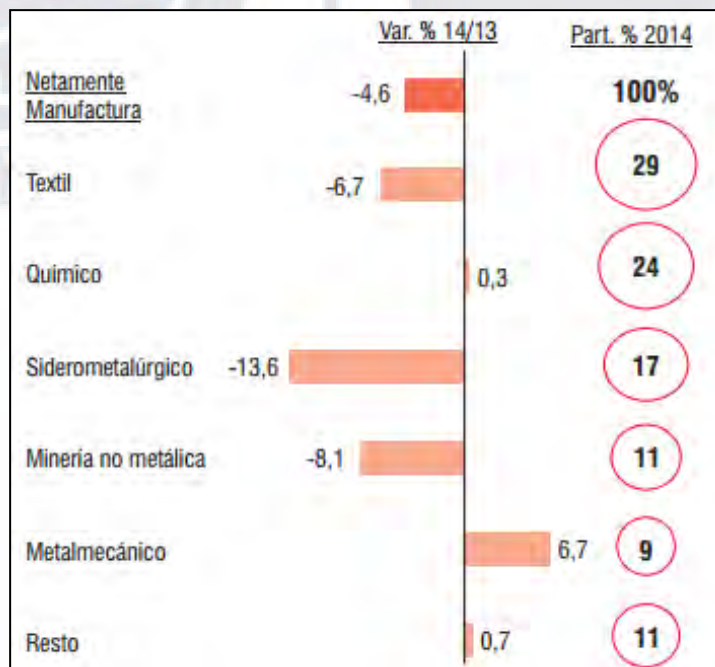
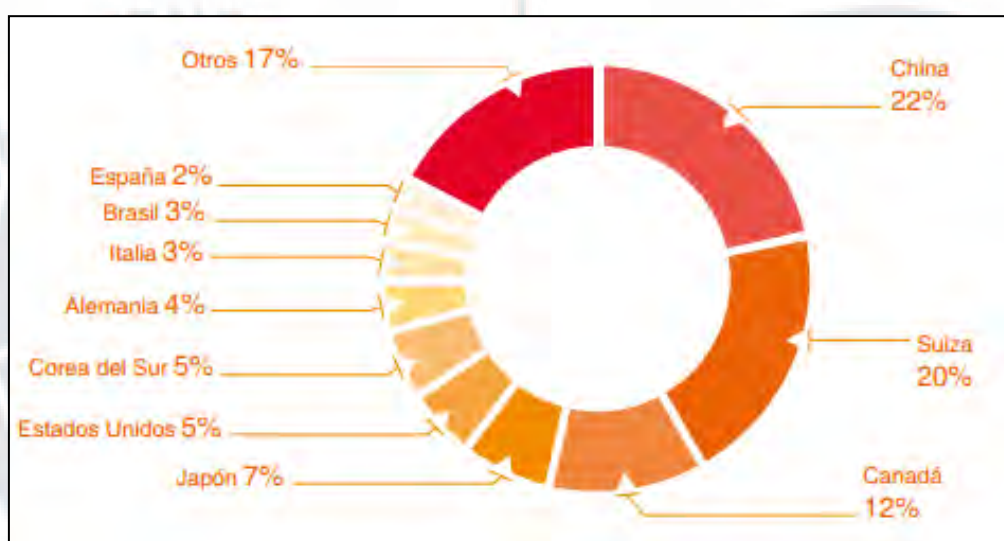


Figura 11. Desempeño de las exportaciones netamente manufactureras, 2014

Nota: Tomado de “Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno, 2014” por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2015. Recuperado el 28 de Febrero de 2016, de <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/estadistica/anuario/anuario-estadistico-mype-2014.pdf>

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

Las condiciones de la demanda consideran sus atributos en función de su composición, tamaño del crecimiento de la demanda interna y los medios por el cual las preferencias domésticas de una nación se transmiten a mercados extranjeros. En ese sentido, en el sector minero las principales exportaciones están destinadas a China como se aprecia en la Figura 12. No obstante a ello, China está experimentando una desaceleración de su economía que influye en la menor importación de minerales desde Perú, Chile y otros países.



*Figura 12.* Exportaciones mineras de cobre, oro, zinc, plata y plomo por país destino 2012  
 Nota: Tomado de “2013 Industria Minera, Guía de Negocios en el Perú” por PricewaterhouseCoopers (PwC), 2013. Recuperado el 28 de Febrero de 2016, de <https://www.pwc.com/pe/es/doing-business/assets/pwc-doing-business-mining-espanol.pdf>

La demanda de energía eléctrica ha tenido un crecimiento relevante en los últimos años debido principalmente al crecimiento del sector minero y al consumo doméstico como se aprecia en la Figura 13. Este crecimiento de la demanda ha servido para acompañar el desarrollo de la económica del país a través de la producción empresas como Southern Perú, Cerro Verde, Votorantim Metais Cajamarquilla, Minera Chinalco, Antamina, Unacem, Quimpac, Aceros Arequipa, entre otros. Se observa un mayor conocimiento de la demanda en

el sector debido a que algunas empresas mineras y empresas distribuidoras de energía eléctrica como Luz del Sur han realizado inversiones en construcción de centrales eléctricas.



*Figura 13.* Crecimiento de la máxima demanda nacional (MW) y producción de energía (GWh) 2003-2014

Nota: Tomado de “Estadísticas de operación 2014” por el Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional (COES SINAC), 2015. Recuperado el 28 de Febrero de 2016, de <http://portal.coes.org.pe/post-operacion/Publicaciones/WebPages/estadisticaanual.aspx>

Respecto a la exportación del sector manufactura, la industria textil tuvo una disminución debido a la crisis política y económica que atraviesa Venezuela, y a medidas restrictivas de comercialización en Ecuador y Argentina que dificultaron el acceso a estos mercados. Asimismo, la disminución de las exportaciones en la industria siderometalúrgica se debió a menor demanda de barras de perfiles y cables de cobre por parte de Estados Unidos. Finalmente la industria química sí tuvo un incremento en los destinos a Estados Unidos y Brasil con los productos de placas de polímeros de polipropileno y óxido de zinc.

### 3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En este punto se consideran las condiciones del país en términos de creación, organización y gestión, y la competencia en función a legislaciones, si se fomenta la inversión y la mejora continua. En el caso del sector minero y energía, las normas establecen



un marco global de estabilidad jurídica plena, libertad económica, garantías y promoción de las inversiones. Las inversiones y operaciones quedan a cargo de la empresa privada principalmente quedando como rol del Estado la normatividad, promoción y regulación. Asimismo, el Estado promueve el crecimiento de las actividades mineras y energéticas fomentando la prevención y mitigación de los impactos sociales y ambientales para lograr el desarrollo sostenible del país. Cabe destacar que los procedimientos legales mineros más importantes son la concesión minera y la estabilidad de la inversión extranjera que contempla proteger cualquier cambio arbitrario del marco y condiciones legales. El sector de energía eléctrica está dividido en generación, transmisión y distribución de energía eléctrica. En la generación existe competencia, con un mercado libre a precios acordados libremente y un mercado regulado a precios de subastas públicas o contratos a precios regulados. La transmisión es un monopolio, con competencia para otorgar concesiones a través de licitaciones públicas y libre acceso a redes. Finalmente, la distribución es un monopolio, libre acceso a redes y tarifas de distribución regulados.

#### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

China fue el primer proveedor del Perú durante el 2015 con una participación de 22% de las importaciones debido a la importación de teléfonos móviles, máquinas para el procesamiento de datos de peso menor a 10 kg., aparatos de comunicaciones, motocicletas, televisores y automóviles. Luego se ubica Estados Unidos con 11% siendo los principales productos maíz amarillo duro, turbinas de gas, máquinas y volquete automotor para utilizarlos en la red de carreteras. Los principales proveedores de bienes de consumo son China, México, Estados Unidos, Colombia, Corea del Sur y Brasil., por materias primas y productos intermedios destacan Estados Unidos, China, Ecuador, Brasil, Chile y Colombia, y finalmente por bienes de capital y materiales de construcción destacan China, Estados Unidos, Brasil, Alemania, México y Japón (Instituto Nacional de Estadística .

### **3.2.5 Influencia del análisis en la Región Tumbes**

Respecto a las condiciones de los factores, la Región Tumbes está influenciada por las reservas de petróleo del noroeste del Perú y como producto derivado el gas que está sirviendo como insumo de una central térmica de Electroperú y en la construcción de Nueva Esperanza de 135 MW. Asimismo, respecto a las condiciones de la demanda, el crecimiento de la demanda de energía eléctrica y la posibilidad de obtener precios competitivos de gas natural a Camisea brinda la oportunidad de crecer en este sector. Asimismo, la diversificada oferta de proveedores para potenciales industrias como la agroindustria, turismo, pesca y energía eléctrica soportan ese crecimiento.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

En 1990, Tumbes se encontraba en la Región Grau, que abarcaba los departamentos de Piura y Tumbes, posteriormente se crea la subregión Tumbes y contaba con autonomía económica, administrativa y presupuestal. Esta organización duró dos años y se promulgó la Ley 26922, Ley Marco de Descentralización, mediante la cual se crean los Concejos Transitorios de Administración Regional (CTAR) y de esta manera Tumbes adquiere una autonomía económica, administrativa y presupuestal. En 2002, se promulga la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, en el cual se establece y norma la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. Define la organización democrática, descentralizada y desconcertada del Gobierno Regional conforme a la Constitución y a la Ley de Bases de la Descentralización. La regionalización se forma en el Perú con fines de desarrollo, según Córdova (1994) se inició en 1987 después de la publicación de la ley de Bases de Regionalización del Perú. Hasta 1990 ya se habían organizado 12 regiones, y luego se fueron juntando una serie de dificultades político – económicas que crearon descontento entre los habitantes de cada región.

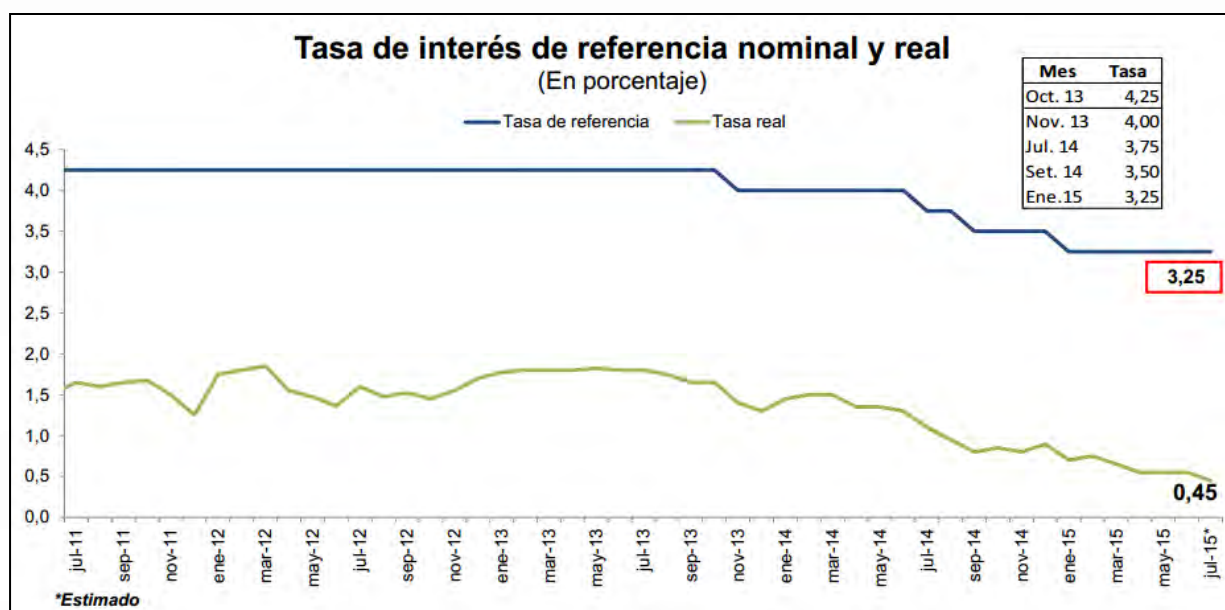
En el Artículo 28° de la Ley N° 27783, se establece: Las regiones son unidades territoriales geoeconómicas, con diversidad de recursos naturales, sociales e institucionales, integradas histórica, económica, administrativa, ambiental y culturalmente, que comportan distintos niveles de desarrollo, especialización y competitividad productiva, sobre cuyas circunscripciones se constituyen y organizan gobiernos regionales; así mismo el Artículo 6° de la Ley N° 27867 indica: “El desarrollo regional comprende la aplicación coherente y eficaz de las políticas e instrumentos de desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental.” Por esto que las regiones son las encargadas de fomentar el desarrollo de la región de manera que se promueva la inversión privada y pública, todas las actividades orientadas a mejorar la calidad de vida de sus habitantes, para ello cuentan con funciones específicas en las diferentes materias siendo claras y precisas.

Asimismo, las regiones son encargadas a través de planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan el crecimiento económico armonizado con la dinámica demográfica, el desarrollo social equitativo y la conservación de los recursos naturales y el ambiente en el territorio regional, orientado hacia el ejercicio pleno de los derechos de hombres y mujeres e igualdad de oportunidades. Los gobiernos regionales tienen en su estructura organizacional como base para su buen gobierno el Consejo Regional, que debe estar fortalecido al contar con consejeros regionales que conozcan la realidad de su provincia, así también la oficina de cooperación técnica internacional que depende directamente del presidente del consejo regional debe estar bien implementada con el personal idóneo para lograr la cooperación lo más pronto posible y con una capacidad de establecer los convenios lo más rápidamente posible. Los gobiernos regionales deben contar con gerencias como las de desarrollo económico que fomenten la competitividad, el desarrollo productivo y su transformación, el desarrollo de la energía , minería e hidrocarburos, el turismo, artesanía y comercio, para ello es necesario que se cuente con

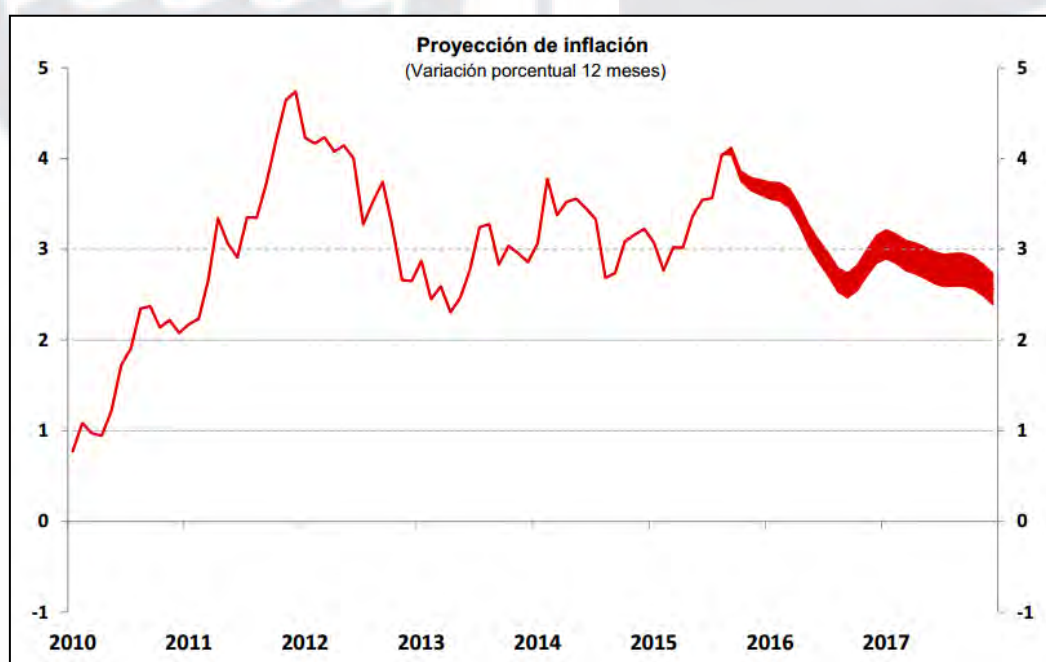
personal altamente calificado y que políticamente se derive en buenos pagos para estos funcionarios.

La gerencia de desarrollo social, debe estar preparada para el desarrollo sostenible y sustentable de la educación y salud, para el desarrollo humano y la promoción social. La gerencia de infraestructura, debe contemplar un área de estudios de inversión, obras, desarrollo vial y comunicaciones, así como debe contar con un área de equipo mecánico para permanentemente asistir el desarrollo vial regional. Es importante que una gerencia de recursos naturales y medio ambiente esté implementada para los retos que exigen hoy el cambio climático, así como por ejemplo, la política de cosecha de agua. La política eficiente de evaluar el cumplimiento con lo planificado está asegurada con contar con oficinas subregionales bien implementadas y con capacidades de ejecución a lo demandado.

Respecto a la política monetaria, el Directorio del Banco Central de Reserva del Perú acordó mantener la tasa de referencia en 3.25%, lo que muestra una disminución desde octubre del 2013 que tuvo un nivel de 4.25% como se aprecia en la Figura 14. La inflación de setiembre del 2015 fue 0.03% y la inflación interanual fue 3.90%, la tasa de inflación sin alimentos y energía fue 0.06% y la tasa interanual fue 3.45%, la inflación nacional ha sido afectada por factores temporales de oferta que se vienen revirtiendo de manera más gradual que lo esperado; las expectativas de inflación se han incrementado, ubicándose fuera del rango meta. Para el 2015, se encuentran en 3.8% y para el 2016 en 3.3%, la tasa de interés de referencia de 3.25% es compatible con una proyección de inflación que converge hacia 2% en el horizonte de proyección según Figura 15 (Banco Central de Reserva, 2015).



*Figura 14.* Tasa de interés de referencia nominal y real (%)  
Tomado del “Programa Monetario de Julio 2015,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado el 26 de Septiembre de 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2015/presentacion-09-2015.pdf>



*Figura 15.* Proyección de la inflación (variación porcentual 12 meses)  
Tomado del “Programa Monetario de Octubre 2015,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado el 31 de Octubre de 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2015/presentacion-13-2015.pdf>

Respecto a la política fiscal de Perú, previniendo un deterioro del entorno internacional en el 2015 y una subejecución del gasto público regional y local en el primer año de las nuevas autoridades, a fines del 2014 se adoptaron medidas contracíclicas por el lado de impuestos y gasto público, que considera un presupuesto público expansivo con un crecimiento de 9.0% real, mayor gasto discrecional orientado a la inversión pública y mantenimiento de infraestructura pública, reducción de impuestos con un costo neto de alrededor de S/. 4,000 millones o 0.6% del PBI. Las medidas tributarias contemplan reducciones del impuesto a la renta gravable a las empresas y al trabajo, simplificación del régimen de deducciones, percepciones y reacciones del IGV, reducción a 0% de la tasa arancelaria de 1.805 partidas, rebaja de alícuotas del ISC a los combustibles, depreciación acelerada para edificios y construcciones iniciadas entre el 2014 y 2016, entre otros (Banco Central de Reserva, 2015). Dentro de las medidas discrecionales adoptadas a finales del 2014 equivalentes a 7,000 millones de soles o 1.1% del PBI están una mayor flexibilización de las condiciones para otorgar continuidad a los proyectos de inversión y acciones de mantenimiento no concluidas en el 2014, incremento del porcentaje de uso de recursos de canon destinado para mantenimiento de 20% a 40% en Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, y emisión interna de bonos soberanos hasta por 3.000 millones de soles para financiar proyectos de inversión pública. A partir del 2016, se irá modulando la expansión del gasto público, estableciendo una convergencia gradual de tres años de la guía ex ante de déficit estructural del Sector Público No Financiero y en línea con la evolución esperada de los ingresos estructurales, la apuesta de la presente administración es expandir la frontera de posibilidades de una adecuada y eficiente ejecución del sector público a través de las Asociaciones Públicas-Privadas APP y el programa Obras por Impuestos. Asimismo, mantener un ratio de deuda pública inferior al de países con la misma calificación crediticia como se aprecia en la Figura 16.

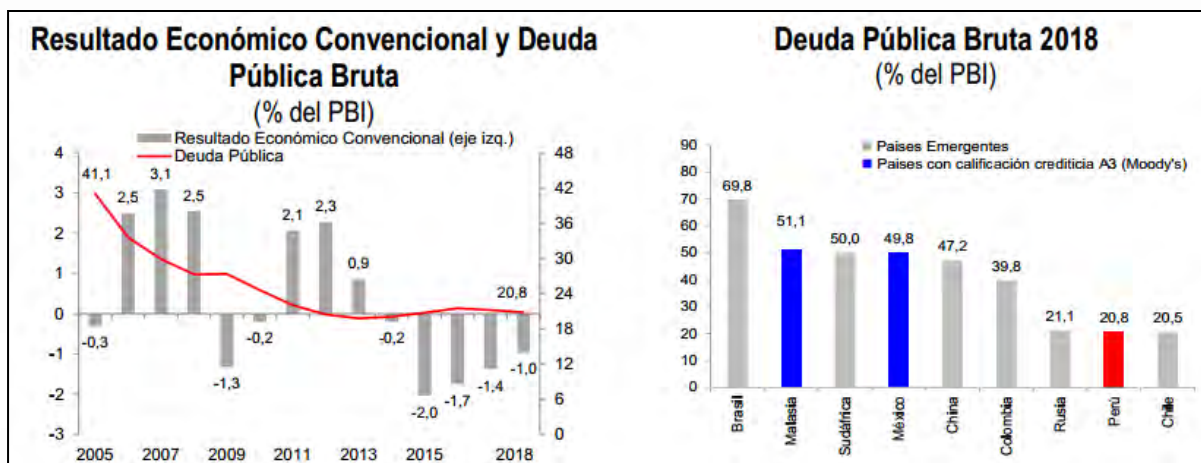


Figura 16. Deuda pública bruta (% del PBI)

Tomado del “Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018,” por el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF), 2015. Recuperado el 26 de Septiembre de 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-abril.pdf>

Respecto a la legislación laboral en Perú, según datos del 2008, cerca del 52% de la PEA ocupada no cuenta con una legislación laboral que la promueva y proteja. Así, los trabajadores independientes, que representan el 37% de la PEA ocupada, y los trabajadores familiares no remunerados, que representan el 15%, no cuentan con una legislación laboral como es el caso de la PEA ocupada como se aprecia en la Tabla 13. La legislación medioambiental considera el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales estableciendo límites dentro de los cuales deben ser explotados, surgiendo tres reglas básicas en relación con los ritmos de desarrollo sostenible y su aprovechamiento:

- Ningún recurso renovable deberá utilizarse a un ritmo superior al de su generación.
- Ningún contaminante deberá producirse a un ritmo superior al que pueda ser reciclado, neutralizado o absorbido por el medio ambiente.
- Ningún recurso no renovable deberá aprovecharse a mayor velocidad de la necesaria para sustituirlo por un recurso renovable utilizado de manera sostenible.

El artículo 66 de la Constitución Política del Perú establece que los recursos naturales, renovables y no renovables, son Patrimonio de la Nación y que el Estado es soberano en su aprovechamiento.

Tabla 13.

*Perú: PEA Ocupada Según Legislación. Año 2008*

Estructura de Mercado	Porcentaje de la PEA ocupada	Legislación aplicable
Asalariados públicos	7	Régimen Laboral de la Carrera Pública Régimen Laboral de la Actividad Privada Régimen CAS.
Asalariados empresa privada	28	
Agrícolas	6	Ley de Promoción Agraria
No agrícolas	22	
Microempresa	11	Legislación MYPE
Empresa Pequeña	4	Legislación MYPE Régimen Laboral de la Actividad Privada.
Empresa Mediana	2	Legislación MYPE Régimen Laboral de la Actividad Privada.
Empresa Grande	5	Legislación MYPE Régimen Laboral de la Actividad Privada.
Otros trabajadores		
Empleadores	6	No es trabajador
Independientes	37	Sin Ley
Trabaja solo	19	Sin Ley
Trabaja con familiares	17	Sin Ley
TFNR	15	Sin Ley
Trabajadores domésticos	4	Ley de Trabajadores del Hogar

*Nota.* Tomado de “Políticas Nacionales de Empleo,” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), 2008. Recuperado el 18 de Agosto de 2015, de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/comunicados/Politica\\_Nacional\\_de\\_Empleo.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/comunicados/Politica_Nacional_de_Empleo.pdf)

Asimismo, los límites porque el otorgamiento y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales están establecidos en el artículo 8° de la Ley N° 26821, Ley Orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, el cual establece que el Estado vela para que el otorgamiento del derecho de aprovechamiento sostenible se realice en armonía con el interés de la Nación, el bien común y dentro de los límites y principios establecidos en dicha norma, en las leyes especiales y en las normas reglamentarias. Asimismo, el Estado Peruano ha emitido distintas normas que regulan la explotación, protección y conservación de los recursos públicos, a saber, la Ley N° 26839, Ley sobre la Conservación y Aprovechamiento Sostenible de la Diversidad Biológica; la Ley N° 26834, Ley de Áreas Naturales Protegidas; el Decreto Supremo N° 042-2005-EM, Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica de Hidrocarburos; entre otras (Ministerio del Ambiente, 2010). Según el índice



de percepción de corrupción del 2014 como se muestra en la Tabla 14, asociado a la percepción del sector público de los países, en la escala de 0, muy corrupto, a 100, muy limpio, Perú se ubica en el puesto 85 con 38 puntos. Dentro de los escándalos de la región, destacan Brasil con calificación de 43, y México con 35.

Tabla 14.

*Ranking 2014 de Percepción de Corrupción en América*

Posición Mundial	Posición Regional	País
10	1	Canadá
17	2	Barbados
17	2	United States
21	4	Chile
21	4	Uruguay
24	6	Bahamas
29	7	Saint Vincent and the Grenadines
31	8	Puerto Rico
39	9	Dominica
47	10	Costa Rica
63	11	Cuba
69	12	Brasil
80	13	El Salvador
85	14	Jamaica
85	14	Perú
85	14	Trinidad and Tobago
94	17	Colombia
94	17	Panamá
100	19	Suriname
103	20	Bolivia
103	20	México
107	22	Argentina
110	23	Ecuador
115	24	Dominican Republic
115	24	Guatemala
124	26	Guyana
126	27	Honduras
133	28	Nicaragua
150	29	Paraguay
161	30	Haití
161	30	Venezuela

*Nota.* Tomado del “Corruption Perceptions Index 2014: Results,” por Transparency International, 2014. Recuperado el 18 de Agosto de 2015, de <http://www.transparency.org/cpi2014/results#myAnchor1>

### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Las perspectivas de la economía mundial, presentan un mayor crecimiento en EE.UU., estancamiento en la Zona Euro y Japón y deterioro en las economías emergentes con crecientes vulnerabilidades y desequilibrios macro-financieros, como se aprecia en la Tabla 15; se estiman bruscas caídas en los precios de las materias primas, como cobre o petróleo según Tabla 16, y sesgos diferenciados en las políticas monetarias mundiales con la consiguiente volatilidad en mercados de renta fija, renta variable y divisas.

Tabla 15.

*PBI Mundo y Socios Comerciales (Var. % anual)*

	2004-2013	MMMR 2014-2016			MMMR 2015-2017			
		2014	2015	2016	2014	2015	2016	2017
Mundo	3.8	3.4	3.7	4.0	3.5	3.7	4.0	4.0
Economías Desarrolladas	1.7	1.7	2.1	2.3	1.9	2.2	2.4	2.0
Estados Unidos	1.8	2.6	3.0	3.0	2.7	3.0	3.0	3.0
Zona Euro	0.8	0.2	0.8	1.4	0.5	0.9	1.4	1.4
Japón	0.8	1.3	1.2	1.2	1.3	1.2	1.2	1.2
Economías Emergentes y en Desarrollo	6.5	5.0	5.2	5.4	5.0	5.1	5.3	5.4
China	10.2	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
Brasil	3.7	2.5	2.8	3.2	2.2	2.2	2.2	2.2
México	2.6	3.1	3.2	3.5	3.5	3.7	3.9	4.1
Socios Comerciales	3.5	3.0	3.3	3.5	3.1	3.3	3.4	3.5

*Nota.* Tomado del “Marco macroeconómico multianual 2016-2018,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2015. Recuperado el 11 de Agosto de 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-abril.pdf>

Asimismo, el PBI de los socios comerciales de Perú será inferior al crecimiento del Mundo como se aprecia en la Figura 17 como Estados Unidos, la Zona Euro, China, entre otros. EE.UU. crecería 3.3% en el 2015 y 3.0% en el 2016-2018, que se sustentaría en un mayor dinamismo de la inversión privada, que impulsa la generación de empleo y consumo privado, incremento de la riqueza de las familias ante el aumento de precios de inmuebles y activos de renta variable, y choques exógenos positivos como la caída del precio del petróleo.

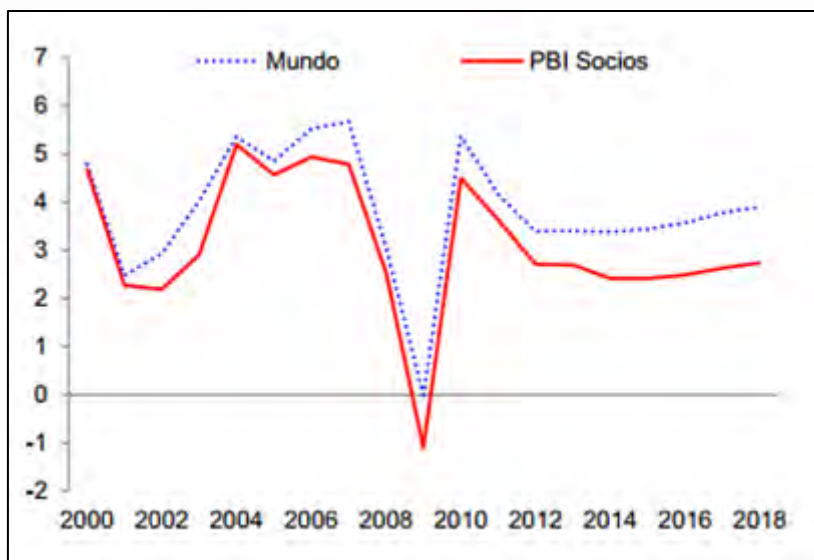


Figura 17. PBI mundo y socios comerciales (variación % anual)

Nota. Tomado del “Marco macroeconómico multianual 2016-2018,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2015. Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-abril.pdf>

La Zona Euro crecería 0.9% en el 2015 y 1.5% en el mediano plazo, en un contexto de alta capacidad instalada ociosa, política monetaria expansiva y debilitamiento del euro que impulsará las exportaciones netas, otras economías emergentes como Rusia y Brasil presentan bajas tasas de crecimiento esperado y elevadas vulnerabilidades financieras y, por su relevancia dentro del bloque emergente podrían generar una volatilidad generalizada ante un escenario más adverso de menor demanda externa, menores precios de materias primas y/o mayores costos financieros. América Latina y el Caribe, en un contexto de bajos precios de materias primas, crecerá 1.1% en el 2015, ligeramente por debajo del 1.3% registrado en el 2014, y 2.1% en el horizonte 2016-2018, por debajo de su crecimiento potencial de 2.3%. Un menor crecimiento de la región afectaría al sector exportador peruano, en la medida que los principales socios latinoamericanos de Perú representan el 19.9% de las exportaciones peruanas. China crecería en torno al 6.3% en el 2016-2018 mostrando una desaceleración económica iniciada en el 2010, con un contexto de cambio estructural en su modelo de desarrollo, la economía peruana crecerá 5.7% en el 2014, iniciando un proceso de aceleración

de crecimiento en torno a 6.4% en el periodo 2015-2017; con ello, se posicionará como una de las economías de mayor crecimiento en el mundo.

Tabla 16.

*Términos de Intercambio (Variación porcentual anual)*

	2004-2013	MMMR 2014-2016			MMMR 2015-2017			
		2014	2015	2016	2014	2015	2016	2017
Términos de intercambio	4.2	-3.1	-1.0	-0.8	-3.6	-1.4	-0.8	0.4
Precios de Exportaciones	12.3	-2.6	-0.2	-0.1	-5.3	-0.9	-0.1	1.2
Cobre (US\$ por libra)	291	300	295	290	300	295	290	290
Oro (US\$/oz. tr)	988	1,300	1,300	1,300	1,250	1,190	1,190	1,250
Plomo (US\$ por libra)	83	95	95	95	97	98	99	100
Zinc (US\$ por libra)	94	86	86	86	88	89	90	90
Precios de Importaciones	7.7	0.5	0.8	0.7	-1.8	0.5	0.8	0.8
Petróleo (US\$/bar.)	76	100	103	105	98	99	100	101
Trigo (US\$/TM)	217	266	265	265	260	262	262	262
Maíz (US\$/TM)	166	250	245	240	200	200	200	200

*Nota.* Tomado del “Marco macroeconómico multianual 2016-2018,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2015. Recuperado el 13 de Agosto de 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-abril.pdf>

La aceleración de la actividad económica peruana estará apoyada en cinco motores de crecimiento que permitirán tener una base de crecimiento diversificada: (a) la recuperación gradual de la economía mundial, principalmente, de las economías avanzadas como EE.UU. y la Zona Euro; (b) la mayor exportación tradicional ante el inicio de producción de importantes proyectos mineros que, hacia el 2017, duplicarán la producción de cobre del 2013; (c) la mejora y consolidación de las expectativas de los agentes económicos; (d) la inversión en megaproyectos de infraestructura bajo la modalidad de APPs; y (e) el proceso de convergencia en sectores no transables con tamaños de mercado aún reducidos en comparación a otros pares regionales y que, por lo tanto, plantean importantes retornos para la inversión, en un contexto de dinamismo del consumo interno. De esta forma, se proyecta que la inversión privada en sectores como el inmobiliario, *retail*, servicios - excluye minería, hidrocarburos, electricidad y mega proyectos de infraestructura- crecerá 9.8% en promedio en

el periodo 2014-2017. La proyección de crecimiento del PBI de Perú para el 2015 se encuentra dentro de un intervalo de 3.5% y 4.5%, con una estimación puntual de 4.2%, en un contexto de política macroeconómica expansiva, recuperación de la producción primaria y entorno internacional desfavorable que restará puntos de crecimiento a la economía. La proyección para el periodo 2016 - 2018 contempla un crecimiento del PBI en torno a 5.5%, liderado por una mayor inversión en infraestructura y mayor producción minera. A nivel departamental, el Producto Bruto Interno a precios constantes de 1994, se incrementó en veintitrés departamentos, de los cuales diez lograron un crecimiento mayor al obtenido por el PBI del país; el departamento de Madre de Dios fue el único que registró una reducción de 16.9%. Los departamentos que alcanzaron un mayor aumento que el PBI durante el 2014 fueron: Amazonas (13.9%), Ayacucho (12.6%), Apurímac (11.9%), Ucayali (11.6%), Huánuco (8.8%); Lambayeque y Arequipa (8.7% cada uno); Piura (7.3%), San Martín (7.2%) y Tumbes (6.9%); los demás departamentos experimentaron un incremento menor al registrado por el PBI del país: La Libertad (6.1%), Lima (6.0%), Junín (5.8%), Tacna (5.3%); Cusco y Cajamarca (5.2% cada uno); Puno (5.1%); Moquegua y Huancavelica (4.9% cada uno); Ancash (4.5%), Ica (4.3%), Loreto (4.0%) y Pasco (3.7%). Por otro lado, el departamento de Madre de Dios experimentó un decrecimiento de 16.9%, debido a la menor producción de la actividad minera explicado por la disminución en la extracción del mineral de oro. El Producto Bruto Interno per cápita del país a precios constantes de 1994, ascendió a 7 mil 925 nuevos soles en el año 2012, representando un incremento del 5.1% respecto al año anterior. Los departamentos que alcanzaron mayor nivel de nivel de PBI per cápita fueron Moquegua con S/.14,295 y Lima S/.11,116; en tanto que los departamentos que obtuvieron los menores niveles fueron Huánuco con S/.2,469 y Apurímac con S/.2,331; quedando muy lejos de los niveles internacionales como Estados Unidos o la Zona Euro.

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

D'Alessio (2012) indicó que las fuerzas sociales involucran creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización. De acuerdo con el INEI (2014), la población proyectada del Perú para el 2014 fue de 30'814,175 peruanos de los cuales 15'438,887 son hombres y 15'375,288 son mujeres, lo que equivale al 50.1% y al 49.9% respectivamente. La pobreza es uno de los puntos más críticos, como se aprecia en la Figura 18 y a pesar de que la calidad de la educación se ha visto deteriorada con los años, la tasa de asistencia escolar se ha incrementado de 89.3% en el 2007 a 92.7% en el 2014 (INEI, 2015), la pobreza y la pobreza extrema en la región Tumbes son bajos en comparación con el promedio nacional, estos valores han ido disminuyendo año tras año, esto principalmente al desarrollo y crecimiento en los sectores de pesca y turismo, lo que ha generado una situación de empleo en la región.

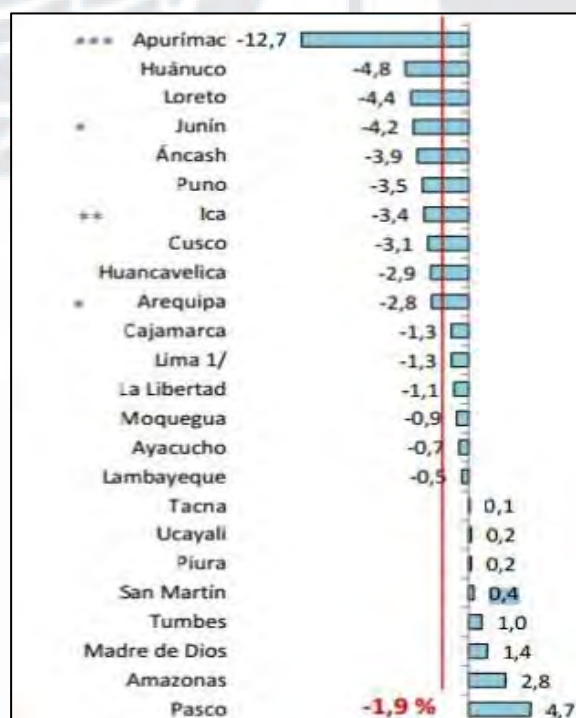


Figura 18. Evolución de la pobreza monetaria por departamento, 2012-2013  
Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Encuesta Nacional de Hogares 2012-2013. Recuperado el 17 de Mayo de 2015, de <http://gestion.pe/multimedia/imagen/2096134/46380>

El género masculino predomina en la Región Tumbes con un 54% del total de la población estimada de 238 mil habitantes para el año 2015, y el género femenino con un 46% del total de la población, según se aprecia en la Tabla 17.

Tabla 17.

*Población Estimada 2012-2015 por Sexo*

Departamento (miles)	2012			2013			2014			2015		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Perú	30,136	15,103	15,033	30,475	15,271	15,204	30,814	15,439	15,375	31,152	15,606	15,546
Tumbes	228	124	104	231	126	106	235	127	107	238	129	109

*Nota:* Tomado de “Población estimada al 30 de junio, por año calendario y sexo, según departamentos, 2012-2015,” por el Instituto Nacional de estadística e informática (INEI), 2007. Recuperado el 17 de Agosto de 2015, de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

De acuerdo a información del INEI la mayor población de la Región Tumbes vive en zona urbana como se aprecia en la Tabla 18, teniendo el mayor porcentaje la ciudad de Tumbes con 92.1% en comparación a Contralmirante Villar que tiene 78.3%.

Tabla 18. *Población Total por Provincias, según Ámbito Urbano y Rural – Censo 2007 (%)**Población Total por Provincias, Según Ámbito Urbano y Rural – Censo 2007 (%)*

Provincias	Total absoluto	Total relativo	Urbano	Rural
Total	200,306	100.0	90.7	9.3
Tumbes	142,338	100.0	92.1	7.9
Zarumilla	41,054	100.0	91.0	9.0
Contralmirante Villar	16,914	100.0	78.3	21.7

*Nota:* Tomado de “Población Total por provincias, según ámbito urbano y rural – Censo 2007,” por el Instituto Nacional de estadística e informática (INEI), 2007. Recuperado el 17 de Agosto de 2015, de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Con relación a los programas sociales alimentarios, la Región Tumbes se encuentra en el puesto seis con un 40% del total de hogares con al menos un miembro beneficiario de estos programas tales como el vaso de leche, comedores populares, desayuno escolar, entre otros; esto se puede observar en la Tabla 19.

Tabla 19.

*Hogares con al Menos un Miembro Beneficiario de Programas Alimentarios, Según Ámbito Geográfico, 2007 – 2013*

Ámbito Geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	34.0	32.1	30.9	31.3	29.4	27.4	26.4
<b>Departamento</b>							
Huancavelica	63.7	64.1	56.2	61.1	61.1	59.1	49.0
Loreto	50.4	51.8	54.2	53.1	52.9	53.2	47.4
Apurímac	64.5	53.7	52.7	56.4	57.7	48.1	42.1
Cajamarca	53.0	47.6	46.2	46.4	40.5	42.2	41.5
Amazonas	50.1	52.4	47.8	51.4	50.2	48.7	40.4
Tumbes	41.8	43.3	46.1	44.6	42.2	37.7	40.0

*Nota:* Tomado de “Hogares con al menos un miembro beneficiario de Programas Alimentarios, según ámbito geográfico, 2007 – 2013,” por el Instituto Nacional de estadística e informática (INEI), 2007. Recuperado el 29 de Abril de 2015, de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

El turismo en el Perú ha crecido considerablemente, constituyéndose en la tercera industria más grande del país en la actualidad desarrollando diferente sectores, como el turismo cultural, vivencial, gastronómico, de aventura, etc.

Cuatro departamentos (Lima, Ica, Arequipa y La Libertad) concentran más de la mitad de las visitas realizadas a nivel nacional (58%); siendo Lima el destino más visitado.

Cabe mencionar que los viajes dentro de la propia región se hacen cada vez más importantes y representan el 35% del total... los vacacionistas nacionales muestran clara preferencia por el turismo cultural, lo que resulta bastante lógico, teniendo en cuenta que, al llegar a un destino, lo primero que se visita es la plaza de armas, el centro y la Catedral, considerados dentro de ese rubro (MINCETUR, 2014, p. 20).

El crecimiento del turismo en el país no se ha hecho ajeno a la región Tumbes, incrementándose los valores de las visitas realizadas tanto de peruanos que viven en otras ciudades como de personas llegadas del extranjero. La Región Tumbes cuenta con recursos naturales de gran importancia para el desarrollo del sector turístico (playas, manglares, áreas naturales protegidas, flora y fauna, aguas termo-medicinales), las playas reciben una



importante afluencia turística procedente de todas partes del Perú y el extranjero, siendo los visitantes de Lima, Ecuador y la región norte del país los más concurrentes. En relación a la educación la Región Tumbes ha mejorado en los últimos años sobretodo el sector escolar, en la Tabla 20 se puede observar la cantidad de alumnos matriculados por provincia en el año 2009, si bien es cierto la provincia de Tumbes es la que cuenta con mayor población y a su vez mayor número de alumnos matriculados, estos solo representa un 35% de la población de la provincia.

Tabla 20.

*Alumnos Matriculados en el Sistema Educativo por Provincia Según Nivel Alcanzado y Modalidad, 2009*

Nivel alcanzado y Modalidad	Total	Provincia		
		Tumbes	Contralmirante Villar	Zarumilla
Total	72,770	50,165	11,172	14,097
Escolarizado	69,690	48,075	10,682	13,597
Educación Inicial	12,786	7,935	2,178	2,673
Educación primaria	26,638	16,837	4,438	5,363
Educación secundaria	20,996	13,452	3,208	4,336
Educación Superior	4,809	4,167	245	397
Otras modalidades	4,461	3,662	368	431
No Escolarizado	3,080	2,090	490	500
Educación Inicial	3,080	2,090	490	500
Educación primaria	-	-	-	-
Educación secundaria	-	-	-	-
Educación Superior	-	-	-	-
Otras modalidades	-	-	-	-

*Nota:* Tomado de “Alumnos matriculados en el sistema educativo por provincia según nivel alcanzado y modalidad, 2009,” por el Instituto Nacional de estadística e informática (INEI), 2007. Recuperado el 13 de Abril de 2015, de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Actualmente existe el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONCYTEC institución importantísima en el desarrollo de la ciencia y tecnología, que está

permanentemente coordinando acciones de encuentros científicos con docentes universitarios, estudiantes universitarios en el desarrollo de trabajos de investigación, eventos de intercambio de proyectos que desarrollan los estudiantes y docentes universitarios, son financiados estos proyectos muchas veces multidisciplinarios, también se financian eventos como congresos, seminarios, entre otros, tanto para universidades e instituciones privadas y estatales que tengan que ver con el desarrollo científico y tecnológico, hoy hay intercambio y presencia de investigadores peruanos que están en el extranjero así como la presencia de científicos extranjeros. Los gobiernos regionales a través de un consejo regional de ciencia y tecnología deben estar ligados a la investigación, así a través de sus órganos de gobierno estén conectados a estos proyectos de interés regional y colaborar eficientemente con el intercambio y apoyo logístico y económico, siendo contraparte también con CONCYTEC. Las universidades a través de la nueva Ley Universitaria pueden desarrollar proyectos productivos especializados de interés en general contando con los docentes investigadores dentro de su estructura, esto debe estar conectado al interés regional mediante el área de educación de los gobiernos regionales, colaborando al desarrollo de universidad y del sector privado y público.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

El Ministerio del Ambiente (MINAM) ha considerado implementar reglamentaciones adicionales sobre nuestro medio ambiente y la ecología, dada la creciente importancia a nivel nacional e internacional de estos temas. En un artículo del MINAM (2012), se emitió que el 88% de los peruanos busca productos con ingredientes naturales, esto es un porcentaje elevado de aprobación sobre el cuidado del medio ambiente y valoración de nuestros recursos naturales. El gobierno regional de Tumbes dentro de su organigrama cuenta con la gerencia regional de recursos naturales y gestión del medio ambiente, cargo que recae en el Ingeniero Manuel Rolando Gonzaga Cobeñas, quien es el encargado de liderar los planes de acción

enfocados a mantener el equilibrio ecológico y conservación de los recursos naturales dentro de un marco de desarrollo sostenible, además de otras funciones específicas enfocadas a la conservación de zonas protegidas y defensa civil. El diagrama estructural se puede apreciar en la Figura 19.



Figura 19. Diagrama estructural de la Región Tumbes.

Recuperado el 28 de Abril de 2015, de

[http://www.regiontumbes.gob.pe/Paginas/gerencias/recursos\\_naturales/recursos\\_naturales.as](http://www.regiontumbes.gob.pe/Paginas/gerencias/recursos_naturales/recursos_naturales.as)

La Región Tumbes cuenta con áreas naturales protegidas por el estado, entre ellas tenemos al Parque Nacional Cerros de Amotape creado mediante D.S. N° 0800-1975-AG de fecha 22 de Julio de 1975 con una extensión de 151,561.27 hectáreas que comparte con la Región Piura, perteneciendo 91,300 hectáreas a la Región Tumbes. El Santuario Nacional los Manglares de Tumbes creado mediante D.S. N° 018-1988-AG de fecha dos de Marzo de 1988 con una extensión de 2,972 ha la Reserva Nacional de Tumbes creada mediante D.S. N° 046-2006-AG de fecha siete de Julio del 2006 con una extensión de 19,266.72 ha.

### 3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

De acuerdo al análisis realizado para la Matriz MEFE, se han analizado diferentes factores de éxito, entre oportunidades y amenazas identificando ocho de ellas para cada rubro.

Esta matriz permite a las estrategias, resumir y evaluar la siguiente información:

política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural y

demográfica (S), tecnológica y científica (T); y ecológica y ambiental (e), que se da como resultado el análisis PESTE; para luego cuantificar estos resultados en la identificación de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Las organizaciones deben responder a estos factores, tanto de manera ofensiva como defensiva. (D'Alessio, 2012, p. 113). De la evaluación realizada se tiene la Tabla 21.

Tabla 21

*Matriz Evaluación de Factores Externos de la Región Tumbes (MEFE)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1. Vigencia de múltiples acuerdos comerciales con países de Asia, Europa, Norteamérica y mercados emergentes.	0.08	3	0.24
2. Estabilidad macroeconómica del país.	0.07	2	0.14
3. Mayor inversión del Estado en megaproyectos.	0.07	2	0.14
4. Crecimiento del sector turismo en el país.	0.10	3	0.30
5. Mayor interés por productos peruanos en el extranjero.	0.08	2	0.16
6. Liquidez del sector financiero para la ejecución de proyectos de inversión.	0.07	2	0.14
7. Gran potencial energético y turístico en la Región Piura, por modernización de la refinería de Talara y presencia de playas.	0.05	1	0.05
8. Acceso a la tecnología para los principales sectores.	0.05	1	0.05
<b>Subtotal</b>	<b>0.57</b>		<b>1.22</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Supuestos actos de corrupción de las autoridades que debilitan la confianza en el mercado.	0.04	1	0.04
2. Altos estándares internacionales de calidad, barrera de entrada para las exportaciones.	0.08	2	0.16
3. Bajo nivel educativo en general.	0.05	2	0.10
4. Incremento de la inseguridad ciudadana y conflictos sociales en el país.	0.08	1	0.08
5. Mayor infraestructura industrial y turística en otras regiones.	0.03	1	0.03
6. Centralización aún presente en la capital.	0.04	1	0.04
7. Desastres naturales, efectos del Fenómeno del Niño.	0.05	2	0.10
8. Informalidad presente en el comercio interno, baja recaudación de impuestos.	0.06	1	0.06
<b>Subtotal</b>	<b>0.43</b>		<b>0.61</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.83</b>

Valor: 4. Responde muy bien  
 3. Responde bien  
 2. Responde promedio  
 1. Responde mal

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. D'Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.

De acuerdo al análisis realizado se concluye que el valor Total de la suma de las ponderaciones es de 1.83, lo que significa que la Región Tumbes actualmente no ha capitalizado aún sus oportunidades ni neutralizado sus amenazas.

### **3.5 La Región Tumbes y sus Competidores**

El siguiente análisis competitivo considera el análisis de la Región Tumbes desde el punto de vista del diamante de Porter y el análisis de las cuatro fuerzas de Porter considerando las principales actividades del sector privado y del Gobierno de la Región Tumbes en función al aporte al Valor Agregado Bruto. Según el Índice de Competitividad Regional INCORE 2014 (Instituto Peruano de Economía, 2014) que trata de replicar la metodología usada para calcular el índice global de competitividad del Foro Económico Mundial, la Región Tumbes se ubica en el puesto siete a nivel nacional con 5.70 puntos, siendo las Regiones de Lima y Moquegua el primer y segundo lugar con 7.45 y 7.05 puntos respectivamente. Dentro de los seis pilares que componen el índice, la Región Tumbes destaca en Salud debido a los indicadores en partos institucionales, desnutrición, esperanza de vida al nacer y mortalidad, y en Educación debido a la menor tasa de deserción, mayor asistencia en secundaria y el mayor número de escuelas con Internet. Sin embargo, el peor pilar en ubicación es Instituciones debido a la percepción de corrupción, criminalidad y percepción de seguridad.

Según el diamante de Porter, el análisis de competitividad se basa en condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo, y la estrategia, la estructura y rivalidad de las empresas. Con relación a las condiciones de los factores, la Región Tumbes se ubica en el pilar Infraestructura en el puesto ocho debido a los indicadores de cobertura eléctrica (segundo puesto 9.49), telefonía móvil (séptimo puesto con 6.63), internet (octavo puesto con 4.56), desagüe (noveno puesto con 6.15) y precio de electricidad y cobertura de agua (doceavo puesto), quedando por mejorar la infraestructura hotelera, vías

y aspectos aeroportuarias, las cuales se encuentran detalladas en el Capítulo 4.1.3

Operaciones y logística - Infraestructura. Respecto a la mano de obra especializada, en el pilar Laboral la Región Tumbes se encuentra en el octavo puesto debido a la educación de la fuerza laboral (sexto puesto con 6.57) y empleo adecuado (séptimo puesto con 7.02). Si bien el pilar Educación está ubicado en el sexto puesto con 8.03, existe una brecha importante por cubrir en la fuerza laboral especializada en turismo, agroindustria y pesca. Respecto a las condiciones de la demanda, la naturaleza de la demanda se basa en el sector pesca, turismo, agricultura y comercio informal, ubicándose en el pilar Entorno Económico en el séptimo puesto pero en el aspecto de producto bruto interno en el puesto vigésimo segundo con 0.01 puntos.

Respecto a los sectores afines y de apoyo, la Región Tumbes podría desarrollar clústeres en los sectores de turismo, pesca, agroindustria y energía. Para que puedan pasar de una posibilidad a una realidad, se requiere una mayor coordinación y apoyo del Estado Peruano y diversificar las actividades por sector económico para adicionar un mayor valor agregado para diferenciarlos. Por otro lado, respecto a la estrategia, la estructura y rivalidad de las empresas, en la Región existe la percepción de informalidad debido al comercio realizado en la zona fronteriza con Ecuador y la principal actividad es la agricultura para el consumo local carente de industrialización. A continuación, el análisis de competitividad se complementa con el análisis de las cuatro fuerzas de Porter.

### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

Respecto al ámbito del Gobierno Regional de Tumbes, por norma, todas las adquisiciones en el estado peruano (esto incluye al gobierno regional de Tumbes) son reguladas por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) organismo técnico especializado del Ministerio de Economía y Finanzas que provee el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) como herramienta para registro,

seguimiento y control de los procesos de contratación y adquisición de bienes y servicios realizados por organizaciones gubernamentales. A diciembre del 2014 se contabilizaron 13,955 proveedores; tanto la Región Tumbes como las demás regiones y organismos gubernamentales cumplen con sus obligaciones comerciales, esto es reconocido y valorado por los proveedores en general, de todos los tamaños y de todos los sectores, este escenario constituye una fortaleza para el gobierno regional de Tumbes representando un bajo nivel de negociación de los proveedores que deseen participar de alguna licitación. En el ámbito del sector privado, al año 2013, Ecuador es el principal proveedor de las importaciones en la Región Tumbes con 88%, teniendo un poder de negociación alto, por otro lado, Colombia con 9% y los Países Bajos con 2.5% tienen un poder de negociación medio y bajo, respectivamente, como se aprecia en la Tabla 22.

Tabla 22. Principales Proveedores de la Región Tumbes

*Principales Proveedores de la Región Tumbes*

Proveedores	País/Producto	Valor FOB 2013 (millones de US\$)	Sector	Poder de negociación	Comentarios
Por país	Ecuador	95.7	Diversos	Alto	88% de las importaciones
	Colombia	9.9	Diversos	Medio	9% de las importaciones
	Países Bajos	2.7	Diversos	Bajo	2.5% de las importaciones
Por producto	Pescado congelado	8.7	Diversos	Medio	
	Alimentos para animales	7.7	Diversos	Medio	
	Refrigeradoras y congelados	7.3	Diversos	Medio	
	Cocinas	7.9	Diversos	Medio	
	Calzado	6.0	Diversos	Medio	
	Papel y cartón	4.3	Diversos	Medio	
	Flores	5.6	Diversos	Medio	
	Plástico	6.7	Diversos	Medio	
	Perfumes y bellezas	5.6	Diversos	Medio	
	Tubos plásticos	5.2	Diversos	Medio	
	Energía Eléctrica		Diversos	Alta	SEIN

*Nota.* Adaptado de “Síntesis Económica de Tumbes Noviembre 2013,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013. Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2013/sintesis-tumbes-11-2013.pdf>

Asimismo, las empresas proveedoras de pescados congelados, alimentos para animales, refrigeradoras y congelados, entre otros, con un valor FOB entre 9 y 5 millones de dólares, tienen un poder de negociación medio y como parte del listado de productos diversos

que se exportan en menor cantidad se tiene también al calzado, el papel, las flores, el plástico en general, las tuberías y los perfumes, cabe indicar que la energía eléctrica con la que se abastece la Región Tumbes se basa principalmente de otras regiones. Respecto a la energía eléctrica, el suministro se basa en el Sistema Interconectado Nacional, en el cual la participación de la Región Tumbes es muy baja como se aprecia en la Tabla 23. En la época de estiaje en Ecuador, se realizan transferencias de energía, principalmente desde la Región Piura, en la actualidad se encuentra en estudio la viabilidad de construir una línea de 500 kV entre Perú y Ecuador que sirve para una interconexión Latinoamericana en los próximos años, lo que a su vez fomentará el crecimiento de la Región Tumbes. Asimismo, los precios de gas natural de la zona noroeste del Perú son ahora competitivos a Camisea, viabilizando las inversiones en nuevas centrales térmicas principalmente en las regiones Tumbes y Piura, y potenciando una futura exportación de energía eléctrica a la zona norte.

Tabla 23. *Producción de Energía Eléctrica, Según Departamento, 2011-2012*

*Producción de Energía Eléctrica, Según Departamento, 2011-2012*

Regiones	2011 estimado	2012 estimado	Var. %	Regiones	2011 estimado	2012 estimado	Var. %
<b>Total país</b>	<b>36,243</b>	<b>14,699</b>	<b>-59.4</b>				
Amazonas	62	66	6.5	Lambayeque	20	15	-25.0
Ancash	1,469	1544	5.1	Lima	17,320	18953	9.4
Apurímac	39	38	-2.6	Loreto	269	280	4.1
Arequipa	1,096	1199	9.4	Madre de Dios	5	5	0.0
Ayacucho	12	14	16.7	Moquegua	957	665	-30.5
Cajamarca	769	887	15.3	Pasco	896	903	0.8
Cusco	783	778	-0.6	Piura	983	1041	5.9
Huancavelica	7,084	7226	2.0	Puno	768	727	-5.3
Huánuco	1	1	0.0	San Martín	45	52	15.6
Ica	421	431	2.4	Tacna	96	119	24.0
Junín	2,437	2476	1.6	Tumbes	25	11	-56.0
La Libertad	185	39	-78.9	Ucayali	501	901	79.8

*Nota.* Adaptado del “Producto Bruto Interno por departamentos 2001-2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf)

Las principales exportaciones a España son langostinos congelados y pota congelada, en las cuales el poder de negociación es alto. El 100% de las exportaciones de café y arroz se



exportan a Colombia. Otros países, como Francia, Rusia y Japón tienen comportamientos mixtos en el poder de negociación en función al producto. Cabe indicar que a Ecuador se destina solo el 1% de las exportaciones debido a las políticas comerciales que protegen a la industria local.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

En la Tabla 24 se puede observar que las empresas de los países como: Estados Unidos, España y Colombia, tienen un poder de negociación alto debido al valor FOB de las exportaciones de la Región Tumbes a estos destinos. Entre los otros países a los que Tumbes exporta sus productos se encuentran Francia, Rusia, Japón y Ecuador; siendo los sectores pesquero y agropecuario los de mayor desarrollo. En Estados Unidos las empresas de colas de langostinos, conchas de abanico, langostinos congelados y pescado congelado tienen un poder de negociación alto debido a que consideran un gran porcentaje de las exportaciones de dichos productos.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

En la Región Tumbes se viene exportando langostinos, podría decirse que la amenaza de sustitutos podría ser que otras regiones exporten langostinos a menor precio o que se llegue a importar los langostinos desde Ecuador. Se tiene que tener en cuenta que de no exportar a tiempo se puede dejar de contar con los productos a tiempo. Por otra parte las personas que visitan Tumbes podrían decidir visitar Piura u otros centros atractivos del Perú como Cusco, Arequipa o Tacna, donde actualmente se tiene mayor cantidad de visitantes por día y año, según la Tabla 25.

### **3.5.4 Amenaza de los nuevos entrantes**

En la actualidad, se puede observar que en la región, no existen las tecnologías ni iniciativas de proyectos que permitan el desarrollo de nuevas actividades o de actividades de nuevos entrantes. La región Tumbes se caracteriza por la agricultura, pesca y petróleo. Se

podría estimar que la amenaza de nuevos entrantes podría ser el ingreso de nuevas empresas de turismo, empresas extranjeras.

Tabla 24.

*Principales Compradores de la Región Tumbes*

Compradores	País/Producto	Valor FOB 2013 (millones de US\$)	Sector	Poder de negociación	Comentarios (%)
Sector Privado	Empresas de Estados Unidos				
	Colas de langostinos	54.2	Pesquero	Alto	78.6 de la exportación del producto.
	Conchas de abanico	9.8	Pesquero	Alto	40.8 de la exportación del producto.
	Langostinos congelados	9.6	Pesquero	Alto	41.7 de la exportación del producto.
	Pescado congelado	2.1	Pesquero	Alto	80.8 de la exportación del producto.
	Pota congelada	0.7	Pesquero	Bajo	13.0 de la exportación del producto.
	Empresas de España				
	Langostinos congelados	9.6	Pesquero	Alto	41.7 de la exportación del producto.
	Colas de langostinos	6.9	Pesquero	Bajo	6.9 de la exportación del producto.
	Pota congelada	1.7	Pesquero	Alto	31.5 de la exportación del producto.
	Empresas de Colombia				
	Legumbres	4.4	Agropecuario	Alto	97.8 de la exportación del producto.
	Café	4.6	Agropecuario	Alto	100.0 de la exportación del producto.
	Arroz	1.9	Agropecuario	Alto	100.0 de la exportación del producto.
	Empresas de Francia				
	Conchas de abanico	4.6	Pesquero	Medio	19.2 de la exportación del producto.
	Langostinos congelados	2.3	Pesquero	Medio	10.2 de la exportación del producto.
	Empresas de Rusia				
	Langostinos congelados	2.7	Pesquero	Medio	11.7 de la exportación del producto.
	Colas de langostinos	2.4	Pesquero	Bajo	3.5 de la exportación del producto.
	Empresas de Japón				
	Colas de langostinos	1.8	Pesquero	Bajo	2.6 de la exportación del producto.
	Bananas	1.3	Agropecuario	Alto	
	Empresas de Ecuador				
	Diversos	1.4	Diversos	Bajo	1 de las exportaciones de Tumbes.

*Nota.* Adaptado de “Síntesis Económica de Tumbes Noviembre 2013,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013. Recuperado el 12 de Julio de 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2013/sintesis-tumbes-11-2013.pdf>

Tabla 25.

*Pernoctaciones de Huéspedes en Establecimientos de Hospedaje Colectivo Según**Departamentos 2011-2012*

Departamento	2011P/	2012E/	Var. %
Total país	47'422,497	54'428,597	14.8
Amazonas	244,343	270,349	10.6
Ancash	1'199,716	1'267,253	5.6
Apurímac	354,602	359,515	1.4
Arequipa	2'304,044	2'451,115	6.4
Ayacucho	350,779	349,447	-0.4
Cajamarca	967,119	957,203	-1.0
Cusco	3'338,655	3'808,934	14.1
Huancavelica	149,488	176,189	17.9
Huánuco	656,304	693,950	5.7
Ica	1'406,355	1'520,066	8.1
Junín	1'167,059	1'173,732	0.6
La Libertad	1'451,887	1'617,952	11.4
Lambayeque	926,987	986,924	6.5
Lima	26'662,405	31'980,778	19.9
Loreto	727,246	793,019	9.0
Madre de Dios	408,454	403,142	-1.3
Moquegua	194,579	248,375	27.6
Pasco	263,200	296,058	12.5
Piura	1'318,738	1'495,829	13.4
Puno	899,326	948,447	5.5
San Martín	990,357	1,083,151	9.4
Tacna	545,631	604,319	10.8
Tumbes	249,136	249,148	0.0
Ucayali	646,087	693,702	7.4

Tomado del "Producto Bruto Interno por departamentos 2001-2012," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado el 29 de Junio de 2015, de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf)

### 3.5.5 Rivalidad de los competidores

Las regiones con mayor participación en el PBI del Perú en este sector son: Lima 21.3%, La Libertad 11.6%, Arequipa 8.7%, Ica 6%, Cajamarca 5,7% y Junín 5,2%, la Región Tumbes solo alcanzó el 0.5%. Las regiones con mayor participación en el PBI del Perú en el sector Restaurantes y Hoteles son: Lima 63.0%, Cusco 4.0%, Arequipa 3.9%, Ica 2.6% y Loreto 2,5%, la Región Tumbes solo alcanzó el 0.4%, no obstante el turismo de Ecuador,

forma parte del círculo competitivo de la región vinculado a las playas y a la gastronomía. Como se aprecia en la Tabla 26, en agricultura, ganadería, caza y silvicultura destacan Amazonas, con una representatividad del 33.1% debido al cultivo de arroz cáscara, yuca, plátano, papa, café y maíz amarillo duro; San Martín (27.3%), por la producción de plátano, arroz cáscara, palma aceitera, maíz amarillo duro, yuca, naranja y café; Apurímac (24.0%), con la producción de papa, alfalfa, maíz amiláceo, olluco, y trigo; Huánuco (23.7%), donde destaca la producción de papa, plátano, yuca, maíz amarillo duro, arroz cáscara, olluco, maíz amiláceo y alfalfa; finalmente Ayacucho con 18.8%, por el cultivo de alfalfa, papa, maíz amiláceo, cebada en grano, maíz choclo, yuca y olluco.

Tabla 26. Departamentos Según Predominio de la Actividad Económica 2012

*Departamentos Según Predominio de la Actividad Económica 2012(En Porcentaje)*

Regiones	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.	Minería	Manufactura	Electricidad y agua	Comercio	Otros servicios
Amazonas	33.1					
San Martín	27.3					
Apurímac	24					
Huánuco	23.7					
Ayacucho	18.8					
Pasco		44.2				
Madre de Dios		28.1				
Ancash		26.2				
Cusco		20.1				
Cajamarca		20.0				
Moquegua			21.2			
La Libertad			20.4			
Ica			20.2			
Piura			18.8			
Arequipa			17.3			
Huancavelica				36.1		
Lambayeque					26.6	
Ucayali					18.9	
Loreto					17.6	
Lima						28.4
Tumbes						21.4
Tacna						21
Puno						18.2
Junín						17.5

*Nota.* Adaptado del “Producto Bruto Interno por departamentos 2001-2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado el 25 de Junio de 2015, de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf)

La actividad minera es importante en los departamentos de Pasco (44.2%), Madre de Dios (28.1%), Áncash (26.2 %), Cusco (20.1%) y Cajamarca (20.0%). En la actividad manufacturera destacan Moquegua (21.2%), La Libertad (20.4%), Ica (20.2%), Piura (18.8%) y Arequipa (17.3%). Por otro lado, el sector de electricidad y agua está concentrado principalmente en Huancavelica (36.1%) que mostró un crecimiento de 4,2%, respecto al mismo período de 2011, como consecuencia del crecimiento del subsector electricidad en 4.2%, y Lima debido a las centrales hidráulicas y térmicas instaladas en dichas regiones. Cabe indicar que en el 2020 habrá un nodo energético en el sur del país, específicamente en Moquegua e Ilo para aprovechar el gas natural suministrado desde el Yacimiento Camisea con la intención de viabilizar la construcción del Gasoducto Sur Peruano. Respecto a la agricultura, Ica, Tumbes y San Martín han demostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, como se puede observar en la Figura 20.

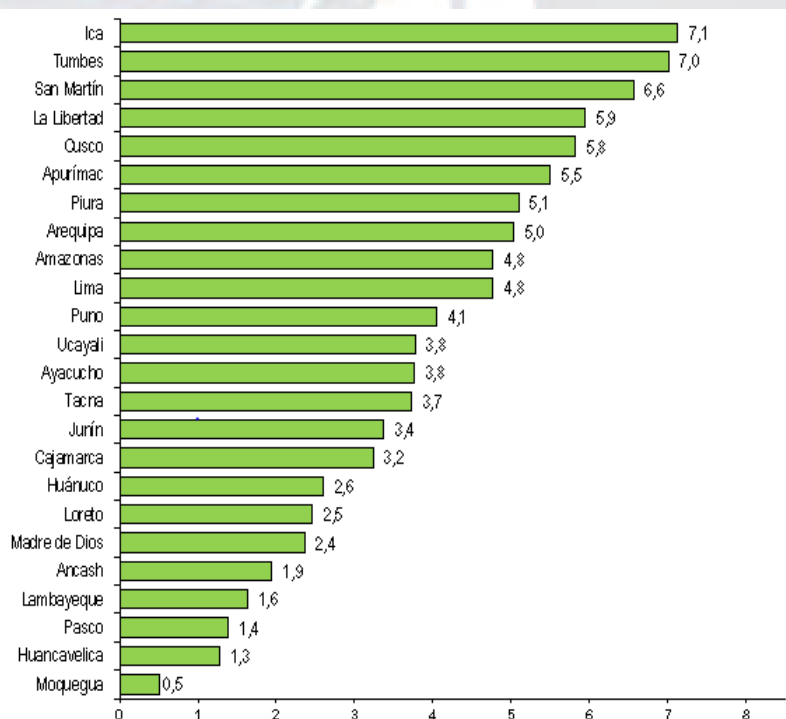


Figura 20. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura. Valor agregado bruto según departamentos 2001-2012 (variación promedio anual 2001-2012).

Tomado del "Producto Bruto Interno por departamentos 2001-2012," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf)

Los valores de la Región Tumbes aún no son tan significativos a nivel global, sin embargo demuestra que hay productos agrícolas que han incrementado su consumo local, nacional y sobretodo internacional, sin embargo con un nivel de industrialización baja, es decir, con niveles de eficiencia y estandarización aún por mejorar en el mediano y largo plazo.

### **3.6 La Región Tumbes y sus Referentes**

Como se identificó que dentro de las oportunidades de la Región Tumbes se tiene un crecimiento en el sector turístico, se puede considerar a los grandes atractivos turísticos costeros como las playas de México, República Dominicana, Colombia, estas en el Mar Caribe, o como las playas de Costa Rica, en el Océano Pacífico Central y otras playas que son grandes atractivos turísticos en el mundo. Tener como referentes ciudades o países que cuenten con megaproyectos de gran envergadura de manera que la Región Tumbes en el 2025 se vea como aquellas de países desarrollados y con infraestructuras que permita que el transporte y las comunicaciones se den de manera más eficiente. Tener como referente a los países con mayor estabilidad económica. Las perspectivas de la economía mundial han mejorado debido a la recuperación esperada en las economías avanzadas como EE.UU. y la Zona Euro; en este contexto, se estima un crecimiento mundial del 2014 a 3.5%, para posteriormente acelerarse a un crecimiento promedio de 3.9% en el periodo 2015-2017. La economía peruana crecerá 5.7% en el 2014, iniciando un proceso de aceleración de crecimiento en torno a 6.4% en el periodo 2015-2017.

### **3.7 Matriz perfil competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

El índice de competitividad regional del 2014 considera a la Región Tumbes en la posición número siete dentro de las 24 regiones del país, este ranking está liderado por Lima, luego por Moquegua, Arequipa, Ica, Tacna y Madre de Dios. Esta matriz de perfil competitivo tiene por finalidad identificar a los principales competidores de la región Tumbes

en el escenario nacional, tomando como base esta región e identificando sus fortalezas y debilidades con respecto a otra región. De la evaluación realizada se tiene la Tabla 27.

Tabla 27.

*Matriz del Perfil Competitivo de la Región Tumbes (MPC)*

Factores claves del éxito	Peso	R. Tumbes		R. Lima		R. Piura		R. Arequipa		R. La Libertad		
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	
Economía												
1 Crecimiento	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
2 Exportación	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
3 Generación de Empleo	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	
Gobierno												
4 Recursos	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
5 Desarrollo fronterizo	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	
Infraestructura												
6 Energía	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	
7 Transporte	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	
Empresas												
8 Turismo	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	
9 Productividad	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
Personas												
10 Educación escolar	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	
11 Educación superior	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	
12 Salud	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	
Total	1.00		2.33		3.03		2.77		2.84		2.84	

Valor: 4. Fortaleza mayor  
3. Fortaleza menor  
2. Debilidad menor  
1. Debilidad mayor

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.

Esta matriz se realizara teniendo como criterios 5 pilares, los cuales son: (a) economía, (b) gobierno, (c) infraestructura, (d) empresas, y (e) personas. “Esta matriz identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. Asimismo, relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como muestra” (D’Alessio, 2012, p. 133). En la matriz perfil competitivo, se compara la región Tumbes con otras regiones que tienen un mejor posicionamiento en el ranking de competitividad regional 2014, se observa que la educación escolar es una fortaleza de la Región Tumbes, sin embargo la educación superior

es una debilidad menor, también se observa que el sector empresas tiene una alta oportunidad de desarrollo, debido a que sus puntajes son bajos y sus valores también, este sector es comparado con la Región Lima y con la Región Arequipa, con valores para Turismo de cuatro y tres respectivamente, siendo esta una actividad a desarrollar en la Región Tumbes. En la matriz del perfil referencial, se compara la región Tumbes con otras organizaciones o ciudades que desarrollan la misma industria y no compiten con ella. De la evaluación realizada se tiene la Tabla 28.

Tabla 28.

*Matriz del Perfil de Referencia (MPR)*

Factores claves del éxito	Peso	R. Tumbes (Perú)		Sao Paulo (Brasil)		Barcelona (España)		Hong Kong (China)		Florida (EEUU)	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
Economía											
1 Crecimiento	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28
2 Exportación	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
3 Generación de Empleo	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36
Gobierno											
4 Recursos	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32
5 Desarrollo fronterizo	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14
Infraestructura											
6 Energía	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
7 Transporte	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Empresas											
8 Turismo	0.10	2	0.20	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
9 Productividad	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Personas											
10 Educación escolar	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
11 Educación superior	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28
12 Salud	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Total	1.00	2.33		3.55		3.76		3.78		3.78	

Valor: 4. Fortaleza mayor  
3. Fortaleza menor  
2. Debilidad menor  
1. Debilidad mayor

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.

Se ha tomado en consideración Sao Paulo, Barcelona, Hong Kong y Florida. Sao Paulo por los sectores de infraestructura y empresas donde tiene valores de cuatro, Barcelona por los sectores de infraestructura y personas, Hong Kong por los sectores de infraestructura



y empresas, y Florida por todos los sectores, siendo estos últimos los principales referentes para la Región Tumbes, ya que tienen un valor de 3.78 como promedio de todas sus actividades.

### 3.8 Conclusiones

- En 2002, se promulga la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, en el cual se establece y norma la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. Define la organización democrática, descentralizada y desconcertada del Gobierno Regional conforme a la Constitución y a la Ley de Bases de la Descentralización.
- Las perspectivas de la economía mundial han mejorado debido a la recuperación esperada en las economías avanzadas como EE.UU. y la Zona Euro; en este contexto, se estima un crecimiento mundial del 2014 a 3.5%, para posteriormente acelerarse a un crecimiento promedio de 3.9% en el periodo 2015-2017. La economía peruana crecerá 5.7% en el 2014, iniciando un proceso de aceleración de crecimiento en torno a 6.4% en el periodo 2015-2017.
- En el Perú existen grandes reservas de gas natural, siendo una de ellas la zona noroeste debido a las reservas de petróleo existentes. El gas natural a precios competitivos es un insumo muy importante para la generación de energía termoeléctrica.
- Ecuador es uno de los principales proveedores del Perú, específicamente en materias primas y bienes intermedios.
- En el Perú se dan las condiciones de estabilidad a la inversión brindando seguridad a los inversionistas antes futuros cambios en el marco legal, y a su vez, incluye restricciones en algunos sectores específicos que funcionan como monopolios.

- Según datos proyectados del INEI, a mediados del 2015 la Región Tumbes tendría 237,685 habitantes, con ello se ubicar en el puesto 22 de los 24 departamentos del Perú, manteniendo su ubicación durante los últimos cinco años.
- La pobreza y la pobreza extrema en la Región Tumbes son bajos en comparación con el promedio nacional, estos valores han ido disminuyendo año tras año, esto principalmente al desarrollo y crecimiento en los sectores de pesca y turismo, lo que ha generado una situación de empleo en la región.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En este análisis interno se pondrá de manifiesto los recursos con que cuenta la región Tumbes en distintas áreas con el fin de realizar un diagnóstico certero. “El análisis interno requiere de mucha honestidad para descubrir lo bueno, lo malo y lo feo de la organización por parte de todos los miembros de la organización involucrados en este proceso” (D’Alessio, 2012, p. 171).

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

En 1990, se crearon 12 regiones políticas en Perú, una de ellas fue la región Grau que comprendía a los actuales departamentos de Tumbes y Piura, el tres de Agosto de 1990 se crea a la sub región Tumbes, esta estructura fue poco eficiente por la dependencia y burocracia que representaba la misma, luego vendría la Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, con el cual se creó en Enero del 20043 la Región Tumbes, esta ley considera que los presidentes regionales, su consejo y autoridades cuentan con autonomía política, económica y administrativa. El Gobierno Regional de Tumbes cuenta con una estructura organizacional liderada por el Presidente Regional, Ricardo Isidro Flores Dioses, quien es la máxima autoridad y representante legal, dirige y supervisa la marcha del gobierno regional y de sus órganos ejecutivos, administrativos y técnicos; el Vicepresidente Regional, Orlando La Chira Pasache, quien reemplaza al Presidente Regional en casos de licencia concedida por el Consejo Regional, con las prerrogativas, atribuciones y funciones propias del cargo; preside reuniones del Comité de Defensa Civil, así mismo propone estrategias y políticas para el fomento de la participación ciudadana. El Gerente Regional, Eduardo Ricardo Farias Montero tiene la máxima responsabilidad administrativa del Gobierno Regional de Tumbes, monitorea, supervisa y evalúa las acciones, programas y proyectos de

desarrollo, así como de la gestión administrativa y ejecución de la inversión. En la Figura 21 se tiene el Organigrama estructural de la sede el Gobierno Regional de Tumbes.

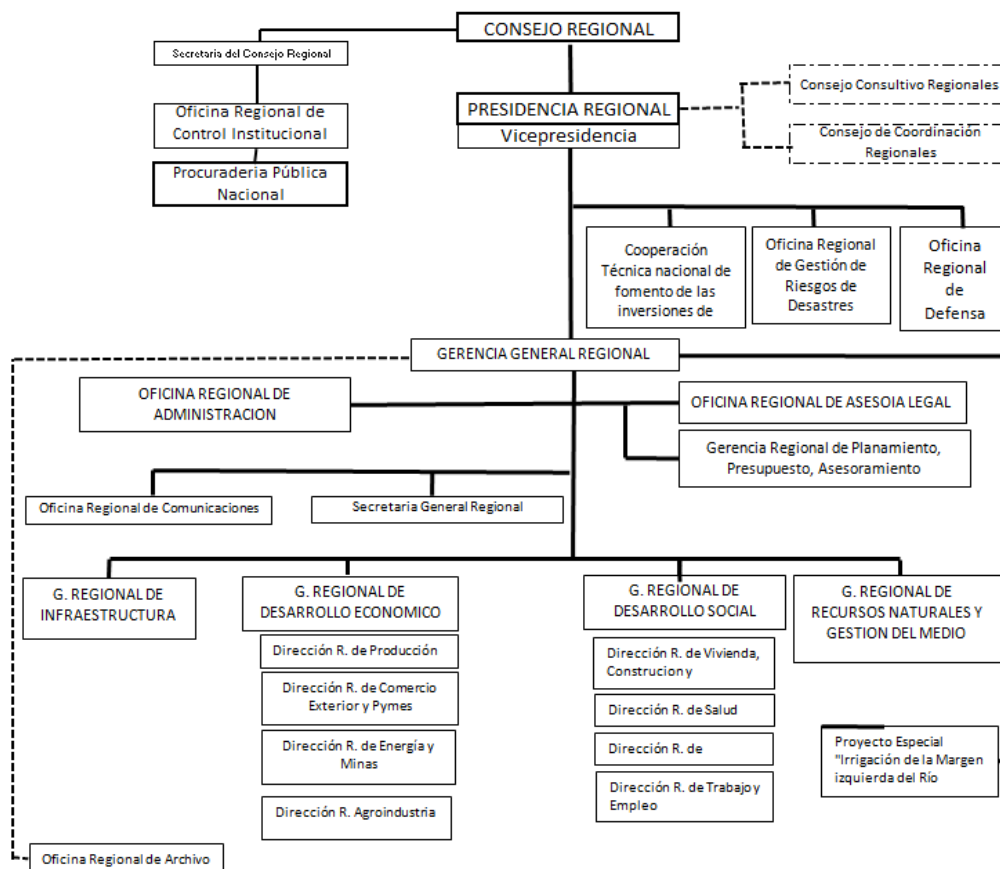


Figura 21. Organigrama estructural de la sede del gobierno Regional de Tumbes Recuperado el 10 de Abril de 2015, de <http://regiontumbes.gob.pe/informacion-institucional/organigrama/>

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

La región de tumbes tiene como principales actividades económicas la agricultura, pesca, industria y turismo y minería / energía. La agricultura es una de las actividades más significativa de la región y donde se encuentra la mayor fuerza laboral, constituyendo la base del desarrollo. Estos cultivos no generan una rentabilidad local siendo mayormente solo una fuente de subsistencia. Según el plan de desarrollo concertado de la región Tumbes 2010-2014, la actividad pecuaria se desarrolla en forma extensiva, con crías de baja calidad genética, destacando la crianza de ganado caprino con 97,900 cabezas, vacunos con 12,750

cabezas, porcinos con 16,700 cabezas y ovinos con 8,940 cabezas, existe un predominio de la propiedad individual (minifundio). La oferta de productos agrícolas (plátano, arroz, soya, frijol y limón, principalmente) y pecuarios (carne de caprino, porcino, ovino) cubren las necesidades de la población. El resto de los productos alimenticios y agroindustriales provienen del sur así como del vecino país. La Agroindustria es prácticamente incipiente en la región, se basa principalmente en la transformación primaria del pilado de arroz (18 molinos). El principal producto es el arroz cáscara, el cual ha tenido un crecimiento de 63% en el periodo 2001-2012 y un crecimiento promedio anual de 4.0%, otros productos importantes son el plátano, el limón y el maíz amarillo duro y choclo, como se aprecia en la Tabla 29.

Tabla 29. Principales Productos Agrícolas de la Región Tumbes (Toneladas métricas)

*Principales Productos Agrícolas de la Región Tumbes (Toneladas métricas)*

Productos	2001	2012	Variación Acumulada % 2001-2012	CAGR % 2001-2012
Arroz cáscara	82,893	134,849	63	4
Cacao	37	408	1,003	22
Camote	117	144	23	2
Cebolla	0	109	0	0
Frijol grano seco	3	3	0	0
Limón	1,354	12,434	818	20
Maíz amarillo duro	2,193	4,237	93	6
Maíz choclo	567	2,029	258	11
Mango	213	618	190	9
Naranja	116	316	172	9
Papaya	209	246	18	1
Plátano	56,101	87,471	56	4
Soya	124	23	-81	-13
Tomate	235	163	-31	-3
Yuca	1,108	1,126	2	0

*Nota.* Adaptado del “Producto Bruto Interno por departamentos 2001-2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado el 27 de Mayo de 2015, de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf)

La mayor parte de la producción se destina a la Región Tumbes (en el que existen tres mercados, uno en cada provincia) u otras regiones (Piura, Lambayeque, Lima), y solamente

en el caso del plátano orgánico el porcentaje que se destina a la exportación resulta significativo. En relación a la actividad de procesamiento pesquero, solamente está referida al congelado de langostino y de filete de pescado, existen seis plantas operativas, con una capacidad instalada total de 135 t/día; la actividad acuícola cuenta con un área adjudicada de 8,837 ha, de las cuales 6,477 ha están autorizadas para el cultivo de langostino. Sin embargo, el volumen de producción se han reducido (menos de 1,000 ha se encuentran en uso) para lo cual la Asociación Langostinera Peruana -ALPE-, viene ejecutando un plan de desarrollo.

El sector pesquero se ha convertido en la principal componente de las exportaciones de la Región Tumbes como se aprecia en la Tabla 30, la actividad langostinera sigue atrayendo inversiones en la Región Tumbes, la cual se ha visto impulsada por una coyuntura favorable de precios en el mercado internacional, la población económicamente activa en la actividad de acuicultura en el 2006, fue de 1650 trabajadores permanentes y 900 trabajadores eventuales empleados en cosecha y descabezado. Del total del área adjudicada, 9,169.21 ha están autorizadas para el cultivo de langostino, en este contexto, trascendió que el grupo Dyer & Coriat invertiría US\$ 20 millones en la ampliación de su capacidad de producción en la empresa Marinazul, el proyecto involucra comprar algunas empresas más pequeñas dedicadas a esta actividad y una planta de procesamiento de langostinos. Actualmente, el grupo cuenta con 650 hectáreas ubicadas en Tumbes y procesa 3,500 toneladas que exporta principalmente a Estados Unidos.

En el primer trimestre, los langostinos fueron demandados a través de cinco partidas. Las principales son “colas de langostino con caparazón s/cocer en agua o vapor, congeladas” (US\$ 20.1 millones), “langostinos enteros congelados” (US\$ 7.4 millones) y “colas de langostino sin caparazón congeladas” (US\$ 6.5 millones) (Exportaciones de langostinos caen 29.7% en primer trimestre por menor demanda de EE.UU., 2015).

Tabla 30.

*Exportaciones de la Región Tumbes, FOB (miles de dólares)*

Tipo	2013	2014	Var. %
Arroz	1,919	0	-100
Bananas tipo cavendish valery	1,926	2,900	51
Legumbres	4,604	1,000	-78
Otros prod. agropecuarios	205	300	46
Agropecuarios	8,654	4,200	-51
Colas de langostinos congelados	81,155	128,700	59
Conchas de abanico	26,590	19,600	-26
Langostinos	25,471	24,400	-4
Pota	5,691	4,000	-30
Pescado congelado	2,841	3,600	27
Otros prod. pesqueros	1,140	2,800	146
Pesqueros	142,888	183,100	28
Total No tradicional	151,542	187,300	24
Total Tradicional	5,167	1,200	-77
Total	156,709	188,500	20

Nota. Adaptado de "Tumbes: Síntesis de la actividad económica - Enero 2015," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2015/sintesis-tumbes-01-2015.pdf>

La industria en la Región Tumbes se encuentra poco desarrollada y su contribución al PBI es pequeño, constituyendo el 8.10% del PBI interno del departamento. El 95% se agrupa en micro y pequeñas empresas (PYMES) y el resto se puede considerar como de nivel mediano en la cual se ubica el procesamiento de langostino. El aporte o contribución al Producto Bruto Interno Regional, que mide la actividad económica/ desarrollo de una región o país, el sector industrial es relativamente pequeño, en un ocho por ciento a 10.0% en promedio y se puede afirmar que un 98 % de las empresas son micro y pequeñas (PYMES), existiendo en Tumbes 600 empresas industriales formales. El sector turismo en Tumbes, tiene relación directa con todas las empresas privadas que brindan servicios turísticos y la ubicación de estas al año 2006 obedecen a los detalles siguientes: una planta hotelera que agrupa a 82 establecimientos de hospedaje que dan ocupación a 308 personas, cuentan con 3639 camas, así mismo existen 207 restaurantes, 6 agencias de viaje y turismo y 7 guías oficiales de

turismo. La Región Tumbes cuenta con un rico potencial turístico que se basa en sus extensas playas, esteros y manglares, áreas naturales protegidas, río permanente, lugares paisajísticos, flora y fauna, aguas termo medicinales, restos arqueológicos e históricos, etc., lo que permite cada vez el incremento de turistas (17% al año).

En el sector petrolero y de gas, existe un gran potencial por desarrollar, como se aprecia en la Tabla 31, en la costa de la Región Tumbes. Las reservas de petróleo probadas son 35,268 MSTB, de las cuales 28,519 están aún no desarrolladas, asimismo; las reservas probables y posibles son 363,025 y 440,945 respectivamente. Respecto al gas natural y a los líquidos del mismo, el potencial es aún calificado como probable y posible como se describe en la siguiente tabla. Las actividades de comercio aportaron al VAB 16% en el 2012 de su PBI, y tiene un crecimiento acumulado de 85% en el periodo 2001-2012 y un crecimiento promedio anual de cinco por ciento debido a las necesidades propias de la región y al comercio fronterizo. El comercio fronterizo se hace principalmente a través de las ciudades de Aguas Verdes (Perú) y Huaquillas (Ecuador), separadas por un canal y unidas por un puente internacional que se levanta sobre dicho canal. A través de Aguas Verdes, Perú exporta hacia Ecuador confecciones textiles (jeans, polos, frazadas, camisas, colchas), productos agropecuarios (ajos, cebolla, mandarina, palta, limones, cacao), pescado fresco y seco, artesanía (cerámica, vidrio), aunque en todos los casos en volúmenes poco significativos. Mientras que los productos que se importan son básicamente zapatillas, sábanas, edredones, repuestos, llantas, gas, combustibles, adornos, etc. Por otro lado, en el comercio local destacan las ciudades de Tumbes, Zarumilla, Corrales, La Cruz, Zorritos, Cancas, Pampas de Hospital, en las cuales se venden y compran abarrotes, productos agrícolas, insumos agrícolas, frutas, productos avícolas, vacunos, combustibles, medicinas, servicios médicos, ropa, calzado, material de construcción, productos industriales, entre otros. En la Tabla 31 se puede apreciar también que el potencial de petróleo, gas natural y líquidos



de gas natural pueden ser 100% aprovechados a través de inversiones que permitan certificar las reservas probables y posibles, fortaleciendo el potencial eléctrico de la Región Tumbes.

Tabla 31.

*Reservas y Recursos de Petróleo, Gas Natural y Líquidos de Gas Natural – al 31 de Diciembre de 2013 de la Región Tumbes*

Lotes	Región	Operadora	Probadas Desarrolladas	Probadas No Desarrolladas	Total Probadas	Probables	Posibles	Recursos
<b>PETRÓLEO (MSTB)</b>								
XX	Noroeste	Petromont	237	478	715	731	366	27,513
Z1	Zócalo	BPZ	6,529	28,042	34,571	56,016	55,271	104,340
Total Tumbes			6,767	28,519	35,286	56,747	55,636	131,852
Participación Tumbes			2%	9%	5%	16%	13%	3%
Total País			406,597	334,622	741,219	363,025	440,945	4,459,408
<b>GAS NATURAL (BCF)</b>								
XX	Noroeste	Petromont	0	0	0	3	0	13
Z1	Zócalo	BPZ	0	0	0	183	112	5,978
Total Tumbes			0	0	0	186	112	5,991
Participación Tumbes			0%	0%	0%	3%	2%	8%
Total País			9,964	5,083	15,047	6,507	5,363	78,287
<b>LÍQUIDOS DE GAS NATURAL (MSTB)</b>								
XX	Noroeste	Petromont	0	0	0	0	0	0
Z1	Zócalo	BPZ	0	0	0	12,928	7,888	423,100
Total Tumbes			0	0	0	12,928	7,888	423,100
Participación Tumbes			0%	0%	0%	4%	3%	10%
Total País			581,868	294,076	875,944	350,510	265,633	4,104,523

*Nota.* Adaptado del “Libro Anual de Reservas de Hidrocarburos”. Por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2013. Recuperado el 16 de Abril de 2015, de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Hidrocarburos/publicaciones/Libro%202013.pdf>

#### **4.1.3 Operaciones y logística - Infraestructura (O)**

Según el Informe de Síntesis Económica de Tumbes de enero del 2013 emitido por el Banco Central de Reserva del Perú, el indicador de Actividad Económica Regional mostró un aporte al crecimiento regional del 8.1 % por parte de los sectores que lo conforman respecto de similar mes del año pasado. Esto obedeció a la expansión de los sectores: (a) pesquero (32.4 %); (b) manufacturero (6.3 %); (c) construcción (31.2%); (d) electricidad y agua (5.4%); (e) servicios gubernamentales (31.8%) y (d) servicios financieros (7.4%). En contraste, decreció el sector agropecuario (-8,6%). En cuanto al Turismo, los servicios relacionados a ese rubro son los que actualmente tienen mayor demanda, pero aun así en

comparación a la realidad nacional es muy bajo. Se espera mejorar con el apoyo de inversionistas que participen en este rubro. El Gobierno Regional es el encargado de promocionar el sector Turismo en la zona, la finalidad de estas promociones es que el sector privado a través de incentivos tributarios esté dispuesto a invertir en la región, pero al parecer no se ha hecho aún un buen trabajo.

Tumbes tiene gas y petróleo en los lotes Z-1 y XIX, los planes en grandes inversiones para este sector son una realidad, la producción de gas y petróleo revelan un gran potencial energético, despertando así la atención de los inversionistas. La empresa BPZ responsable de la explotación del lote Z-1, planea la perforación de nuevos pozos ubicados en el mar de Tumbes, lo que permitirá ampliar la producción hasta 8000 barriles de petróleo diarios. En el 2013 se perforaron cuatro pozos petroleros, lo que permitieron incrementar la producción de petróleo de 2300 a casi 5000 barriles diarios. Respecto al sector eléctrico, Tumbes tiene una potencia instalada de 26 MW proveniente de la generación térmica, siendo una de las regiones con menor capacidad de producción de energía eléctrica en el país, representando el 0.2% como se aprecia en la Figura 22. Se encuentra en construcción la central térmica a gas natural de Nueva Esperanza de 135 MW de potencia instalada, de propiedad de la empresa BPZ Energy con una inversión de 150 millones de dólares. La entrada en operación comercial será en diciembre del 2016, con lo cual la capacidad de energía total de la región será 161 MW. Para tal fin, se está construyendo un gasoducto de 18 kilómetros de longitud desde Corvina en el lote Z-1 hasta la costa de Tumbes, debido al potencial de hidrocarburos y a las próximas inversiones de la empresa BPZ Energy de 71 millones de dólares y de la empresa Pacific Rubiales Energy de 79 millones de dólares aproximadamente, se estima que habrá mayor gas natural disponible para la generación termoeléctrica. En la actualidad, el Perú mantiene suscritos acuerdos de integración eléctrica con Brasil y Ecuador.



*Figura 22.* Mapa de potencia instalada del sector eléctrico 2014  
 Adaptado de “Anuario Estadístico de Electricidad 2014,” por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2015. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Anexo%201%20Mapa%20de%20Potencia%20Instalada%20y%20Produccion%202014.pdf>

La interconexión eléctrica entre el Perú y Ecuador es en la que más se ha avanzado, actualmente se cuenta con un enlace simple entre Zorritos (Perú) y Machala (Ecuador); sobre la base de la Decisión 536 de la CAN se desarrolló el proyecto de interconexión eléctrica Perú – Ecuador a 220 kV, enlace de capacidad limitada y a un nivel de intercambio marginal entre los países, relativo al tamaño de sus sistemas. Bajo este esquema se llegó a implementar una infraestructura de enlaces de transmisión de simple circuito a 220 kV para transferencias de carga, y ha estado siendo utilizada para suministros extraordinarios de emergencia entre los dos países; como se aprecia en la Tabla 32 desde el año 2009 existe un intercambio de energía eléctrica entre Ecuador y Perú debido a que Ecuador cuenta con una capacidad eléctrica principalmente hidráulica con una estacionalidad en la producción y requiere energía de Perú que hasta el momento no es una cantidad relevante pero se tiene planes de incrementar la capacidad de transferencia a través de un acuerdo que contemple la construcción de una línea de transmisión de 500 kV y el establecimiento de una regulación. Sin embargo, dado que Tumbes no cuenta con una capacidad relevante, la exportación se realiza principalmente desde Piura, específicamente a través de la empresa Eepsa de 300 MW de capacidad, ubicada en Talara.

Tabla 32.

*Transacciones Internacionales de Electricidad entre Perú y Ecuador*

Años	Potencia (MW)		Energía (GW.h)	
	Exportación	Importación	Exportación	Importación
2009	71.6		62.5	
2010	75.2		111.9	
2011		53.5		5.73
2012	77.5	43.1	2.2	4.97
2013				
2014	65.3		12.7	

*Nota.* Adaptado de “las Memorias Anuales”. Por el Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional (COES SINAC), 2015. Recuperado el 21 de Mayo de 2015, de <http://www.coes1.org.pe/WebPages/home.aspx>

CENTRAL TERMOELÉCTRICA NUEVA ESPERANZA	
DENOMINACIÓN	CENTRAL TERMOELÉCTRICA NUEVA ESPERANZA
EMPRESA CONCESIONARIA	EMPRESA ELÉCTRICA NUEVA ESPERANZA S.R.L.
TECNOLOGÍA	Generación Termoeléctrica
UBICACIÓN	Tumbes Contralmirante Villar Zorritos 48 msnm
DATOS TÉCNICOS	Potencia Instalada 135 MW Tipo de Central Termoeléctrica Ciclo Abierto Combustible Gas Natural Número de Unidades de Generación 3 Turbinas a Gas Consumo Específico Bruto 8 355 BTU/KW.h (inferior)
TURBINA	Modelo de Turbina Gt-LM-6000PD-SPRINT DL Potencia 47,9 MW
GENERADOR	Potencia 72 MVA Tensión de Generación 13,8 kV Factor de Potencia 0,85
TRANSFORMADOR	Modelo de Turbina 13,8/220 kV Potencia 40/53,3/66,7 (ONAN/ONAF) MVA
DATOS DE CONTRATO	Tipo de Contrato Autorización MINEM Firma de Contrato 27.07.2011 R.M. N° 271-2011-MEM/DMI Puesta en Operación Comercial (POC) 31.12.2016
INFORMACIÓN RELEVANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mediante R.D. N° 498-2006-MEM/AEE, del 23.08.2006, la DGAAE aprobó el EIA del proyecto.</li> <li>* Mediante R.M. N° 271-2011-MEM/DI, del 27.07.2011, se otorgó autorización para desarrollar la actividad de generación de energía eléctrica en la Central Térmica Nueva Esperanza.</li> <li>* Mediante R.M. N° 570-2012-MEM/DI, del 05.01.2013, se aprobó la modificación de la autorización para desarrollar la actividad de generación de energía eléctrica en la Central Térmica Nueva Esperanza, estableciéndose la POC para el 31.12.2016.</li> <li>* La central cuenta con la conformidad del COES/SINAC del Estudio de Pre Operatividad.</li> <li>* La central contará con tres unidades de 45 MW, a gas natural, operando en ciclo simple.</li> <li>* La empresa requiere, previo al inicio de la construcción, que se reubiquen dos líneas de transmisión de Electroperú y ENOSA que cruzan los terceros donde se instalará la central.</li> <li>* Las obras que se realizarán bajo un esquema de EPC abierto y la termoeléctrica será operada por un tercer grupo competente en Operaciones y Mantenimiento de plantas termoeléctricas.</li> <li>* A la fecha se realizó el acondicionamiento del área, nivelación, relleno, almacén para postes, oficina administrativa, construcción de vías y escaleras de accesos al terreno, cerco perimétrico y desbroce de vegetación natural de aproximadamente 3 hectáreas.</li> <li>* El avance de obra es mínimo, debido a que existen factores de frenaje que impiden el desarrollo normal del proyecto, siendo una de estas la concretización del Socio Estratégico.</li> <li>* Se compraron 3 turbinas (generadores) cuya carga es de 84,5 Kg. Así mismo, se amplió el terminal marítimo Caleta La Cruz--Tumbes para soportar el tonelaje de las turbinas.</li> <li>* En la supervisión se ha verificado atrasos en el cronograma de actividades.</li> <li>* El monto de inversión aproximado es de 127,5MM US\$.</li> </ul>
UBICACIÓN DEL PROYECTO	



Layout de la Central



Vista panorámica de la Plataforma Corvina C01  
(Lugar donde se inicia el gasoducto)



Zona de Ubicación de la CT Nueva Esperanza



Movimiento de Tierras



Corte del Terreno

Figura 23. Central termoeléctrica Nueva Esperanza.

Tomado de “Supervisión de Contratos de Proyectos de Generación y Transmisión Eléctrica,” por Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERMIN), 2014.

Recuperado el 29 de Abril de 2015, de

[http://www.osinerg.gob.pe/seccion/centro\\_documental/electricidad/ProyectosSectorElectrico/3%20Estado%20de%20avance%20de%20proyectos/Compendio\\_Proyectos\\_Generacion\\_Transmision\\_Electrica\\_Construccion.pdf](http://www.osinerg.gob.pe/seccion/centro_documental/electricidad/ProyectosSectorElectrico/3%20Estado%20de%20avance%20de%20proyectos/Compendio_Proyectos_Generacion_Transmision_Electrica_Construccion.pdf)

Es importante para la Región Tumbes tener aliados en la búsqueda de sus objetivos a corto y largo plazo, siendo uno de ellos Piura, debido a que ambos tienen un extenso litoral costero aún poco explotado, que puede servir como destino turístico tanto para los visitantes nacionales como extranjeros. Asimismo, la Región Piura cuenta con reserva de petróleo y gas que fortalece la posición energética del norte del país dado que actualmente existe un Nodo Energético en Lima, ubicado en Chilca, y en los próximos años habrá otro en el sur del país, ubicados en Moquegua e Ilo, para una futura exportación de energía a Chile. En la Tabla 33 se aprecia que la Región Tumbes durante los años 2010, 2011 y 2012 evidenció un crecimiento promedio en el total de arribos registrados de aproximadamente entre cuatro a cinco por ciento, sin embargo experimentó durante los años 2013 y 2014 un crecimiento notable en el total de arribos registrados; en el año 2013 el crecimiento registrado respecto al año anterior fue de más del 43%, mientras que el crecimiento registrado en el año 2014 fue superior al 33%, siendo el segmento de turistas extranjeros el que evidenció mayor evolución.

La cantidad de turistas extranjeros que arribaron a la Región Tumbes en el año 2014 es superior en casi 74% a la cantidad de turistas extranjeros que arribaron en la Región Lambayeque a pesar de que ésta registra 782,352 arribos mientras que la Región Tumbes solo 295,275. Cabe destacar que en Junio del 2012 se inauguró el megaproyecto Royal Decameron de la cadena hotelera Decameron valorizado en aproximadamente 30 millones de dólares y en Enero del siguiente año (2013) se inauguró el hotel Select Tumbes de la cadena hotelera Casa Andina, estos dos establecimientos de categoría cuatro estrellas se sitúan en la Provincia de Zorritos y ampliaron significativamente la oferta hotelera de la región impactando en el crecimiento de turistas tanto extranjeros como nacionales registrado, a pesar de que aún está pendiente mejorar la infraestructura para acompañar este crecimiento.

Tabla 33.

*Total de Arribos Registrados (Turistas Nacionales y Extranjeros) en Regiones del Norte del Perú (en miles)*

Año	Región Tumbes			Región Piura			Región Lambayeque		
	Turistas		Total	Turistas		Total	Turistas		Total
	Nacionales	Extranjeros		Nacionales	Extranjeros		Nacionales	Extranjeros	
2014	245	50	295	971	82	1,053	753	29	782
2013	185	36	221	977	70	1,047	772	31	803
2012	137	17	154	926	66	992	759	27	786
2011	139	18	157	809	63	872	733	25	758
2010	131	16	147	677	46	722	675	23	698

*Nota.* Adaptado de “Indicadores mensuales de Capacidad y uso de la Oferta de Alojamiento,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/actividad.asp>

En la Tabla 34 se aprecia que si bien es cierto el número de establecimientos en la Región Tumbes es muy inferior a los establecimientos de la Región Piura y Lambayeque, el total de plazas o camas es significativo. Como promedio se tiene que en la Región Tumbes el número de plazas o camas por habitación es de 2.17, mientras que en la Región Piura es de 1.76 y en la Región Lambayeque es de 1.56. Por otro lado, dentro de los establecimientos clasificados, es decir, los que cuentan con categorización de una hasta cinco estrellas, se observa que el promedio de habitaciones por establecimiento en la Región Tumbes es de 42.7, mientras que en la Región Piura es de 24.9 y en la Región Lambayeque es 22.9. Se concluye que los establecimientos en la Región Tumbes tienen en promedio mayor capacidad tanto en habitaciones como en plazas o camas por habitación que los establecimientos de las demás regiones, es decir están orientados a un turismo de ocio y familiar en mayor medida que en las demás regiones. En la Tabla 35 se observa que los establecimientos clasificados de la Región Tumbes poseen una mayor categoría y están orientados a un segmento de consumidores más exigentes que los establecimientos de la Región Piura y Lambayeque, es preciso indicar que de los cuatro establecimientos categorizados con cuatro estrellas, tres de

ellos operan frente al litoral en la Provincia de Contralmirante Villar y el cuarto en la ciudad de Tumbes.

Tabla 34

*Capacidad Instalada de los Establecimientos de Hospedaje Colectivo y Privado en Regiones del Norte del Perú Año 2015*

Regiones	Clasificados			No Clasificados			Total Regional		
	Número Locales	Número Habitac.	Número Camas	Número Locales	Número Habitac.	Número Camas	Número Locales	Número Habitac.	Número Camas
Total Perú	2,406	62,323	112,678	15,101	172,693	295,607	17,507	235,016	408,285
Region Tumbes	24	1,024	2,484	145	1,750	3,534	169	2,774	6,018
Region Piura	73	1,823	3,043	636	7,074	12,586	709	8,897	15,629
Region Lambayeque	178	4,090	6,248	274	3,119	5,020	452	7,209	11,268

*Nota.* Adaptado de “Indicadores mensuales de Capacidad y uso de la Oferta de Alojamiento,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/actividad.asp>

Asimismo, la Región Piura cuenta con un hotel de 5 estrellas, liderando este segmento en el norte del país.

Tabla 35 Capacidad Ofertada de los Establecimientos de Alojamiento Clasificado y Categorizado en Regiones del Norte del Perú Año 2015

*Capacidad Ofertada de los Establecimientos de Alojamiento Colectivo Clasificado y Categorizado en Regiones del Norte del Perú año 2015*

Clasificación	Región Tumbes			Región Piura			Región Lambayeque		
	Número Locales	Número Habitac.	Número Camas	Número Locales	Número Habitac.	Número Camas	Número Locales	Número Habitac.	Número Camas
5 Estrellas				1	103	167			
4 Estrellas	4	209	447	1	95	177	4	357	580
3 Estrellas	12	589	1,557	12	363	657	34	920	1,580
2 Estrellas	8	226	480	55	1,171	1,906	121	2,519	3,699
1 Estrella				4	91	136	19	294	389
Total	24	1,024	2,484	73	1,823	3,043	178	4,090	6,248

*Nota.* Adaptado de “Indicadores mensuales de Capacidad y uso de la Oferta de Alojamiento,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/actividad.asp>

Asimismo, es importante mencionar que según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) en el 2012, Tumbes contaba con una red vial de 885 km de 140,672 km de la red vial total de Perú. En la Tabla 36, se observa que el departamento que tiene más longitud de red vial es Cusco con 13,184 km, seguido de Lima y Piura con redes viales



nacionales encima de los 1,000 km y con redes vecinales muy por encima de Tumbes de hasta 8 veces más que Tumbes, y el departamento de Tacna que tiene el 11% de la red vecinal pavimentada.

Tabla 36

*Infraestructura Vial por Departamento, 2012*

Infraestructura Vial Existente, Según Departamento, 2012										
Departamento	Longitud Total	Sub Total	Nacional		Departamental			Vecinal		
			Pavimentada	No Pavimentada	Sub Total	Pavimento	No Pavimentada	Sub Total	Pavimento	No Pavimentada
TOTAL	140,672	24,593	14,748	9,846	24,235	2,340	21,895	91,844	1,611	90,233
Cusco	13,184	1,821	1,051	771	2,647	84	2,563	8,716	47	8,669
Lima	7,503	1,450	1,054	396	1,812	125	1,688	4,241	181	4,060
Piura	6,098	1,374	936	438	844	245	600	3,879	186	3,694
Tacna	2,531	633	455	178	512	85	427	1,386	152	1,234
Tumbes	886	138	138	0	278	74	204	470	6	464

*Nota.* Adaptado de “Situación de las redes viales del SINAC – Junio 2013,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MINTRA), 2013. Recuperado el 16 de Mayo del 2015, de [http://www.aate.gob.pe/transparencia\\_aate/upload\\_obras/situacion\\_redes\\_viales\\_SINAC.pdf](http://www.aate.gob.pe/transparencia_aate/upload_obras/situacion_redes_viales_SINAC.pdf)

La Región Tumbes no cuenta con infraestructura ferroviaria y cuenta con un solo Aeropuerto el Internacional Pedro Canga Rodríguez, con una pista de aterrizaje de 2500 x 45 m, asfaltada y una capacidad máxima permisible de un Boeing – 737 y una frecuencia de vuelos diario; este fue mejorado en el año 1997 con la finalidad de generar más vuelos, recibir aviones de mayores capacidades y de esta manera bajar el costo del pasaje para poder incrementar la cantidad de visitas, y está bajo la administración de Aeropuertos del Perú S.A. La Gerencia Regional de infraestructura de Tumbes es la encargada de encaminar el proceso Técnico y administrativo de los proyectos de inversión y de su ejecución, lamentablemente los últimos gobernantes de la región no han hecho un buen trabajo, deficiencia que ha sido un obstáculo para las grandes inversiones hoteleras en las playas. Parte de estas deficiencias las encontramos en los proyectos de mejora para el abastecimiento de agua potable, extensión de tierras agrícolas, aumento de producción energética, etc.

Dentro del presupuesto se tienen proyectos de rehabilitación, mejoramiento y construcción del Eje Vial y diversos estudios como: (a) Perfil de la vía Evitamiento Tumbes con un costo de S/. 59,500 de un presupuesto de S/. 148,750; (b) Perfil del Puente Bocapán de 251.00 metros; (c) Perfil del Puente Tumbes de 252.60 metros. Por la Red Vial Nacional se tienen las siguientes obras: (a) Construcción del puente el Rubio y accesos (70m) y una inversión de S/. 6'547,212; (b) Variante internacional del Eje Vial 1 – Perú –Guayaquil / Perú – Ecuador. Se vienen realizando los mantenimientos periódicos de: (a) Carretera Sullana – Aguas Verdes (276 km); (b) Mantenimiento rutinario a la Carretera Máncora – Aguas Verdes (127 km) y al Puente Huacura (33km) y los Trabajos de Prevención ante las fuertes lluvias. Se autorizaron los proyectos de construcción de la Variante Internacional y la Reconstrucción del Puente Franco y accesos por un total de S/. 2'465,797 (MTC, 2012). Pese a ser una de las regiones más pequeñas del país, la Región Tumbes va a la contienda electoral con 120 candidatos para alcanzar un puesto político. Sin embargo, el reto será grande: recibirán un pasivo de más de S/.190 millones de déficit presupuestal que dejaron las autoridades que están prófugas. Además del asunto económico, los problemas de inseguridad y salud siguen acosando la región (Rodríguez & Zapata, 2014).

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

Al cierre del 2013, el Activo de la región fue S/. 700.3 millones, teniendo como principal componente a la propiedad, planta y equipo; siendo el Pasivo S/. 227.7 millones y el Patrimonio S/. 604.6 millones, como se puede observar en el Apéndice A. Por otro lado, los Ingresos del año 2013 ascienden a S/. 374.8 millones, menor en 15% respecto al año 2012 y un Resultado Neto del ejercicio de S/. 32.7 millones, menor en 84% respecto al año 2012, como se observa en el Apéndice B. Los principales proyectos en ejecución a junio de 2014 los encontraremos en la Tabla 37.



En lo que respecta a depósitos del sistema financiero, a Octubre del 2013 se tenían depósitos equivalentes a 186,227 soles, como se aprecia en la Tabla 39, de los cuales el 38% de los depósitos se encontraban en Cajas Municipales, mayoritariamente en la Caja Municipal de Sullana la cual contaba con una participación del 24.3% de la totalidad de los depósitos. En el sistema financiero de la Región Tumbes existe una fuerte competencia entre el Banco de Crédito y la Caja Municipal de Sullana.

Tabla 39.

*Participación en los Depósitos (en %)*

	Octubre		
	Miles de S/.	Mes	Acumulado
Caja Municipal Sullana	45,237	24.3	24.3
Continental	37,396	20.1	44.4
Crédito	33,395	17.9	62.3
Caja Piura	17,589	9.4	71.7
Interbank	16,252	8.7	80.5
Financiero	12,981	7.0	87.4
Scotiabank	8,357	4.5	91.9
Caja Municipal Trujillo	7,103	3.8	95.7
Mi Banco	2,917	1.6	97.3
Financiera Confianza	2,495	1.3	98.7
Crediscotia Financiera	1,657	0.9	99.5
Caja Municipal Paíta	849	0.5	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>186,228</b>	<b>100</b>	

*Nota.* Tomado de “Distribución de los depósitos de ahorros,” por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), 2013. Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de <http://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx?p=D>

La Región Tumbes por su ubicación fronteriza también cuenta con principales proyectos de inversión aprobados a ser financiados por el Gobierno Central, como ejemplo se tiene el Proyecto Binacional Puyango Tumbes el cual se está ejecutando y cuenta con recursos financieros asignados, como se indicó en el Capítulo 3.

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

En Enero del 2010, el gobierno regional de Tumbes se integró a la Red de Gestores de las Oficinas de Recursos Humanos liderada por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), entidad pública adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros teniendo como fin la gestión de las personas al servicio del estado, modernizando la función pública, buscando un servicio civil meritocrático, flexible y con altos niveles de eficiencia para que sirva mejor a todos los peruanos. Esta integración se llevó a cabo mediante resoluciones ejecutivas regionales N° 972 y 997, sumándose a esta entidad como quinto gobierno regional luego de los gobiernos regionales de San Martín, Piura, Huánuco y Cajamarca. Según los Censos Nacionales de Población y Vivienda del 2007, la Región Tumbes, presenta una población total de 204,650 habitantes. De esta población corresponde a la provincia de Tumbes 142,338 habitantes (69.6% de la población censada); a la provincia de Contralmirante Villar 16,914 habitantes (8.3% de la población censada) y a la provincia de Zarumilla 41,054 habitantes (20.1% de la población censada). Es necesario resaltar un considerable aumento poblacional en la provincia de Zarumilla, pues presenta un mayor dinamismo poblacional debido a que crece a una tasa promedio intercensal de 1.8%.

A nivel de región, la densidad poblacional es de 50.90 hab./ km<sup>2</sup>, lo que hace que el territorio regional sea considerado como normalmente habitado; sin embargo a nivel de Provincias se tiene que la provincia de Tumbes cuenta con una densidad poblacional del orden de 91.33 hab./km<sup>2</sup> (territorio densamente habitado), la provincia de Contralmirante Villar, de 9.37 hab./km<sup>2</sup> (escasamente poblado) y finalmente la provincia de Zarumilla tiene una densidad poblacional de 72.74 hab./km<sup>2</sup> como se aprecia en la Tabla 40. Por el área de residencia, la población se distribuye en un 90.7% en áreas urbanas y el 9.3% en el área rural. Según sexo de los habitantes, se tiene que el 51.8% son hombres y el 48.2%, mujeres.

Tabla 40.

*Comparativo de la Densidad Poblacional de la Región Tumbes 2007 – 2015*

	2007	2015
Región Tumbes	42.90 hab/Km <sup>2</sup>	50.90 hab/Km <sup>2</sup>
Provincia Tumbes	79.07 hab/Km <sup>2</sup>	91.33 hab/Km <sup>2</sup>
Provincia Contralmirante Villar	07.97 hab/Km <sup>2</sup>	09.37 hab/Km <sup>2</sup>
Provincia Zarumilla	55.94 hab/Km <sup>2</sup>	72.74 hab/Km <sup>2</sup>

*Nota.* Adaptado de “Población total al 30 de Junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, 2015”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado el 25 de Marzo de 2015, de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Tumbes es una región que se aprecia por poseer un bajo índice de analfabetismo: 3,4%; sin embargo se evidencia la exclusión de la población femenina, puesto que el 53,4% de las personas mayores de 15 años que no saben leer ni escribir, son mujeres; contradictoriamente, el área urbana concentra el 79,7% de la población analfabeta. Las manifestaciones culturales en Tumbes son variadas, es por ello que este tipo de actividades se realizan a lo largo del año, muestras de este desarrollo cultural son el folclore, la poesía, la artesanía, la gastronomía y las festividades, entre otros. Una mezcla de poesía y música se da al interpretar cuartetos de versos inspirados en el amor, la muerte y lo divino, interpretados con cantos y guitarra.

En las caletas de pescadores de Puerto Pizarro, Punta Mero, Punta Sal y Cancas se venden adornos fabricados con conchas marinas, tales como aretes, collares y cortinas de conchas; es conocida también la artesanía de pasalla y la fibra del tallo del plátano, con la cual se hacen adornos y figuras de personajes y animales típicos de la zona (MINCETUR, 2004, p. 15).

Otro punto importante por el que la población de Tumbes está tomando mucho interés es el tema del Turismo, Tumbes posee un hermoso litoral formado por diferentes ecosistemas (reservas nacionales y parques nacionales), la población de la Región Tumbes está tomando principal interés en desarrollar este sector, ya que los turistas consideran que Tumbes es el

escenario perfecto para visitar tomar una merecidas vacaciones en la tranquilidad del mar y conociendo las diversas manifestaciones culturales ya descritas. El Instituto Peruano de Economía (IPE), presentó en abril 2014 su Índice de competitividad regional (INCORE) con el fin de analizar la realidad tanto social como económica del Perú. Como parte de los aspectos sociales que se miden están la Educación, la Salud y la Infraestructura y lo que se busca en base a la información analizada es que ayude en la decisión de políticas públicas que colaboren con el progreso regional. A continuación, en la Figura 24 se muestran los resultados para la Región Tumbes, en los que se puede identificar cada uno de los indicadores representativos del Índice de Competitividad Regional.

Indicador	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Indicador	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)
<b>1. Entorno económico</b>	<b>3.19</b>	<b>7</b>	<b>4. Salud</b>	<b>6.95</b>	<b>4</b>
1.1 Producto bruto interno	0.01	22 ▲	4.1 Mortalidad infantil	6.19	9 ▲
1.2 Producto bruto per cápita	1.55	13 ▲	4.2 Esperanza de vida	6.64	8 ▲
1.3 Gasto por hogar	5.60	5 ▼	4.3 Desnutrición crónica	9.06	6 ▲
1.4 Presupuesto público per cápita	3.59	9 ▼	4.4 Morbilidad	5.84	14 ▼
1.5 Stock de capital	1.56	15 ▲	4.5 Partos institucionales	9.65	3 ▲
1.6 Disponibilidad servicios financieros	2.61	11 ▼	4.6 Acceso a seguro de salud	4.32	13 ▼
1.7 Acceso a crédito	7.13	5 ▲			
<b>2. Laboral</b>	<b>5.33</b>	<b>8</b>	<b>5. Infraestructura</b>	<b>6.72</b>	<b>8</b>
2.1 Nivel de ingresos por trabajo	4.14	6 ▲	5.1 Cobertura eléctrica	9.49	2 ▲
2.2 Ingreso laboral femenino	3.59	17 ▲	5.2 Precio de la electricidad	6.07	12 ▲
2.3 Empleo adecuado	7.02	7 ▲	5.3 Cobertura de agua	7.43	12 ▼
2.4 Educación de la fuerza laboral	6.57	6 ▲	5.4 Cobertura de desagüe	6.15	9 ▲
<b>3. Educación</b>	<b>8.03</b>	<b>6</b>	5.5 Cobertura de internet	4.56	8 ▲
3.1 Analfabetismo	9.23	3 ▲	5.6 Cobertura de telefonía móvil	6.63	7 ▼
3.2 Matrícula escolar en inicial	10.00	1 ▲	<b>6. Instituciones</b>	<b>3.99</b>	<b>21</b>
3.3 Asistencia escolar en primaria	10.00	1 ▲	6.1 Percepción de corrupción	2.17	22 ▼
3.4 Asistencia escolar en secundaria	8.99	4 ▲	6.2 Rendición de cuentas públicas	9.39	2 ▲
3.5 Deserción escolar	4.88	14 ▲	6.3 Ejecución de la inversión pública	3.44	16 ▼
3.6 Población con educación secundaria	8.22	7 ▲	6.4 Percepción de la gestión pública	1.80	19 ▼
3.7 Rendimiento en lectura	7.82	7 ▲	6.5 Conflictos sociales	8.48	9 ▲
3.8 Rendimiento en matemáticas	4.72	13 ▼	6.6 Criminalidad	0.00	24 ▲
3.9 Acceso a internet en primaria	8.40	2 ▲	6.7 Percepción de seguridad	1.29	23 ▲
3.10 Acceso a internet en secundaria	10.00	1 ▲	6.8 Resolución expedientes judiciales	5.37	7 ▼

▲ Mejora en el puesto    ▲ Mantiene el puesto    ▼ Retroceso en el puesto

Índice de Competitividad Regional 2014

Figura 24. Índice de Competitividad Regional – Incore Perú 2014.

Tomado el 20 de Abril de 2015, de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-peru-2014>

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática en el 2007 la población de la Región Tumbes en edad de trabajar fue de 156,400 personas aproximadamente, mientras que para el 2013 este número se incrementó a 174,500 aproximadamente, es decir, se incrementó en un 11.57%. Sin embargo como se ve en la Tabla 41, para el 2007 la población económicamente activa fue de 124,200, de los cuales 77,600 eran hombres y 46,600 mujeres, para el año 2013 eran 130,700 personas aproximadamente, de los cuales 81,800 eran hombres y 49,000 mujeres, mostrándose un incremento de la población económicamente activa y una mayor participación de la mujer en el mundo laboral.

Tabla 41. Población Económicamente Activa de la Región Tumbes

*Población Económicamente Activa de 2013 de la Región Tumbes (miles de personas)*

Ámbito geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tacna	162.0	159.9	160.6	163.2	172.1	168.3	176.1	178.1	179.2	180.3
Tumbes	112.5	113.8	115.6	124.2	120.6	121.6	127.3	128.1	129.3	130.7
Ucayali	202.4	205.5	201.7	230.4	239.6	247.6	256.2	260.6	265.2	267.6
Lima y Callao 4	4531.2	4450.0	4736.3	5047.8	5172.3	5254.7	5399.0	5507.7	5628.4	5605.2
Lima y Provincias	-	-	-	459.5	449.9	469.5	456.6	477.6	484.3	471.8

*Nota.* Tomado de “Población económicamente activa, según ámbito geográfico, 2004-2013”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado el 15 de Abril de 2015, de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-ematico/ocupacion-y-vivienda/>

En la Tabla 42 se muestra que en la PEA de la Región Tumbes predomina el sexo masculino.

Tabla 42.

*Población Económicamente Activa Masculina, Según Ámbito Geográfico 2004-2012 (miles de personas)*

Ámbito geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tacna	90.5	92.3	91.7	94.8	99.9	97.1	100.4	103.0	100.1	100.8
Tumbes	70.5	72.8	71.6	77.6	76.3	77.1	78.7	81.3	80.6	81.8
Ucayali	129.2	133.1	135.0	144.3	148.4	150.8	155.0	160.2	162.1	162.1
Lima y Callao 4	2543.0	2521.9	2651.8	2782.5	2856.0	2897.5	2956.8	2990.4	3053.7	3074.7
Lima y Provincias	-	-	-	271.3	259.9	270.8	262.2	262.7	269.6	273.1

*Nota.* Tomado de “Población económicamente activa masculina, según ámbito geográfico, 2004-2012”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado el 15 de Abril de 2015, de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>



En la Tabla 43 se detalla la PEA para el sexo femenino.

Tabla 43.

*Población Económicamente Activa Femenina, Según Ámbito Geográfico 2004-2013 (miles de personas)*

Ámbito geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tacna	71.5	67.6	69.0	68.4	72.2	71.2	75.7	75.1	79.1	79.5
Tumbes	42.1	41.0	44.0	46.6	44.3	44.5	48.7	46.8	48.8	49.0
Ucayali	73.2	72.4	75.7	86.0	91.2	96.8	101.1	100.4	103.1	105.5
Lima y Callao 4	1988.2	1930.2	1084.5	2265.3	2316.3	2357.1	2442.1	2517.3	2574.7	2530.5
Lima y Provincias	-	-	-	188.3	190.0	198.7	194.4	214.9	214.7	198.8

*Nota.* Tomado de “Población económicamente activa femenina, según ámbito geográfico, 2004-2013”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado el 15 de Abril de 2015, de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Durante el año 2007 la población económicamente activa ocupada masculina alcanzó la cifra de 74,600 aproximadamente lo que representaba el 96.13%, para el año 2013 este porcentaje se incrementó ligeramente a 96.58%. En el caso de la población económicamente activa ocupada femenina para el 2007 alcanzó la cifra de 43,900 aproximadamente, lo que representaba el 94.20%, mientras que para el año 2013 este porcentaje descendió a 91.02%. Como dato estadístico para el año 2013 el porcentaje de la población económicamente activa ocupada para el territorio peruano fue de 96.62%, 96.04% para Lima y 95.99% para la región de la costa. Referente al ingreso promedio mensual, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), para el año 2013 el ingreso promedio mensual de la Región Tumbes proveniente del trabajo fue de S/. 1108.5 mientras que el promedio nacional fue de S/.1176.1, en Lima S/. 1509.7 y en la Región de la Costa el ingreso promedio fue de S/. 1342.6; estos datos sitúan a la Región de Tumbes en una posición comparativamente inferior.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Las condiciones de las comunicaciones en la Región de Tumbes son insuficientes. Tumbes cuenta con el servicio de telefonía fija e internet a cargo de la Empresa española Telefónica del Perú. Para los servicios de teléfonos móviles, se tiene tres proveedores

(Telefónica Móvil, Claro y Nextel), sin embargo la mayor cobertura y acceso a este servicio aún se da sólo para las principales ciudades como Tumbes, Zarumilla y Aguas Verdes. Se estima que los hogares que cuentan con teléfono fijo son alrededor del 22.7%; los habitantes con teléfono móvil estarían en el 20.5% de la población y los hogares con acceso a Internet estarían apenas en el 3.5% (Plan Estratégico Regional de Tumbes, 2006). Según el INEI los hogares que tienen al menos un televisor en Tumbes son el 93.2% respecto al total de hogares versus el de Perú que es de 82.5%. Los hogares que tienen teléfono fijo en Tumbes son el 12.8% respecto al total de hogares versus el de Perú que es de 28.6%. Los hogares que acceden al servicio de internet en Tumbes son el 18.7% respecto al total de hogares, versus el de Perú que es de 22.1%. Con esta información se puede observar que el servicio a internet tiene un crecimiento acelerado inclusive respecto a la nación, lo cual hará que la población tenga mayor acceso a los sistemas de comunicación y así mejorar su educación.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Como se mencionó anteriormente los gobiernos regionales a través de un consejo regional de ciencia y tecnología deben estar ligados a la investigación y desarrollo. La Región Tumbes cuenta con la Universidad Nacional de Tumbes y la filial de la Universidad Alas Peruanas las cuales a través de la nueva Ley Universitaria podrán desarrollar proyectos productivos tecnológicos especializados de interés en general, contando con docentes investigadores dentro de su estructura, esto debe estar conectado al interés regional mediante el área de educación de los gobiernos regionales, colaborando al desarrollo de universidad y empresa. Por otro lado, la cantidad de computadoras conectadas con las que disponen las municipalidades de la Región Tumbes son de 543 versus 50,301 a nivel Perú, siendo este porcentaje bajo respecto al total, sin embargo; respecto a la población de la Región Tumbes significa un 0.228% y el de Perú 0.161%. Si se compara la Región Tumbes con la Región Piura que tiene 2,821 computadoras (0.153% respecto a su población) o con la Región de

Cajamarca que tiene 2,469 computadoras (0.161% respecto a su población), se resalta que la cantidad de computadoras no es inferior a las de otras ciudades, según se muestra en la Tabla 44.

Tabla 44.

*Porcentaje de Número de Computadoras Conectadas a Internet que Disponen las Municipalidades Respecto a la Población Estimada del 2014*

Departamento	2011	2012	2013	Población estimada 2014	% respecto a la población estimada
(Número de computadoras)					
Total Perú	37,222	43,471	50,301	31,151,643	0.16
Cajamarca	1,653	1,977	2,469	1,529,755	0.16
Piura	2,386	2,720	2,821	1,844,129	0.15
Tumbes	332	396	543	237,685	0.23

*Nota:* Tomado de “Porcentaje de número de computadoras conectadas a internet que disponen las municipalidades respecto a la población estimada del 2014”, por el Instituto Nacional de estadística e informática (INEI), 2013. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Para establecer la Matriz de Evaluación de Factores Internos, se ha considerado como principales fortalezas de la Región Tumbes la reconocida existencia de playas con clima semitropical durante todo el año debido a su cercanía a la línea ecuatorial, también el potencial energético que representa la cantidad de reservas de petróleo posibles, probables y probadas no desarrolladas; además de la existencia de un aeropuerto habilitado y en operación, de vital importancia tomando en cuenta la ubicación fronteriza de la Región Tumbes. Como principales debilidades podemos encontrar la baja contribución al PBI nacional que se encuentra ligado a otra debilidad representada por un desarrollo del sector industrial débil en lo que a procesos, infraestructura y tecnología se refiere; otra debilidad se encuentra es la infraestructura turística austera y deficiente que no favorece a la explotación

de una de las fortalezas de la Región Tumbes, la presencia de playas y clima favorable durante todo el año. Se aprecia la evaluación en la Tabla 45.

Tabla 45

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1. Gran potencial energético, atractivo para la inversión extranjera.	0.08	3	0.24
2. Presencia de reservas de petróleo probadas, probables y posibles.	0.05	3	0.15
3. Existencia de playas con clima cálido semitropical durante todo el año.	0.10	4	0.40
4. Cuenta con productos hidrobiológicos y agrícolas de amplia demanda como el langostino, arroz, plátano, limón, etc.	0.05	4	0.20
5. Existen proyectos en ejecución enfocados a infraestructura vial, educación y salud.	0.06	3	0.18
6. Aeropuerto habilitado y en operación.	0.07	3	0.21
7. Ubicación fronteriza de fácil acceso con el Ecuador.	0.05	4	0.20
<b>Subtotal</b>	<b>0.46</b>		<b>1.58</b>
<b>Debilidades</b>			
1. Baja contribución al PBI nacional.	0.10	1	0.10
2. Carencia de mano de obra calificada y poca oferta técnica y universitaria.	0.05	1	0.05
3. Falta de confianza por supuestos actos de corrupción de las autoridades.	0.05	1	0.05
4. Infraestructura turística austera y deficiente.	0.10	1	0.10
5. Poca diversidad de la oferta exportable de productos.	0.07	1	0.07
6. Débil desarrollo del sector industrial en aspectos de procesos, tecnología e infraestructura.	0.07	1	0.07
7. Mercado de consumo interno reducido e informal.	0.05	2	0.10
8. Falta de visión de futuro y capacidad de gestión; misión y visión actuales poco retadoras.	0.05	1	0.05
<b>Subtotal</b>	<b>0.54</b>		<b>0.59</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.17</b>

Valor: 4. Fortaleza mayor  
 3. Fortaleza menor  
 2. Debilidad menor  
 1. Debilidad mayor

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.

### 4.3 Conclusiones

La Región Tumbes posee un gran potencial para proyectos de energía eléctrica debido a un potencial energético, con posibilidades de exportar energía a Ecuador en volúmenes mayores a los actuales. Por otro lado, el sector turístico tiene gran potencial pero actualmente no tiene un estándar de calidad apropiado para ser un foco de atracción de la inversión privada a través de un clúster turístico y que a su vez genere puestos de trabajo. Por otra parte, las actividades económicas a pesar de su crecimiento, no tienen un impacto relevante en la economía nacional. Actualmente no se puede cambiar el giro de las potenciales actividades económicas a través de la atracción de la inversión debido a que existe una carencia de mano de obra calificada y poca oferta técnica y universitaria, sumado a la falta de confianza en el mercado por supuestos actos de corrupción de las autoridades y poca diversidad de la oferta exportable de productos que ha desencadenado en un débil desarrollo del sector industrial en aspectos de procesos, tecnología e infraestructura.

## **Capítulo V: Intereses de la Región Tumbes y Objetivos de Largo Plazo**

### **5.1 Intereses de la Región Tumbes**

Uno de los principales intereses de la región es la agricultura, debido a que es una actividad relevante desde el punto de vista de generación de empleo al concentrar al 23.3% de la fuerza laboral, los principales productos son el arroz cáscara, plátano, limón y el maíz; sin embargo, el sector no genera rentabilidad en los productores debido a que sólo es un medio de subsistencia. Un interés adicional es el desarrollo del negocio de turismo a través de la infraestructura hotelera y recuperación de los principales atractivos de la región; sin embargo existe un descuido de los recursos naturales debido a la contaminación y abandono de los mismos, inadecuada infraestructura en servicios básicos y hotelera, informalidad, falta de calidad en los servicios que brindan los restaurantes y hoteles, entre otros. Por otro lado, se están realizando obras de reforzamiento y construcción vial, alineado al plan de inversiones del Estado para apoyar a la integración y desarrollo de nuevas oportunidades de negocio. Asimismo, el presupuesto asignado a la educación superior y técnica, principalmente en la Universidad Nacional de Tumbes para mejorar la cualificación de los estudiantes en los sectores agropecuarios y pesca no es el adecuado para lograr estándares de una fuerza laboral que acompañe el crecimiento esperado de la región, por ejemplo, para desarrollar proyectos de irrigación o desarrollo de productos con mayor valor agregado como los langostinos, bajo las condiciones actuales, se necesitaría una fuerza laboral externa. Finalmente, existe interés por mejorar el sistema de salud de la región destinando un presupuesto importante, pero no el óptimo, en proyectos de mejoramiento de infraestructura y equipamiento de hospitales.

### **5.2 Potencial de la Región Tumbes**

Las potencialidades identificadas en la Región Tumbes se basan principalmente en el desarrollo de la industria y la conexión fronteriza con Ecuador.

### **5.2.1 Administración y gerencia (A)**

Las últimas gestiones han dejado una percepción que se puede mejorar la transparencia en los procesos principalmente relacionados a las inversiones públicas y privadas, y asignación de tierras en la zona con el fin de generar confianza en los futuros inversionistas. Asimismo, el diseño y asignación de roles en la organización se debe mejorar para optimizar el funcionamiento.

### **5.2.2 Marketing, ventas e investigación de mercado**

Destaca la potencialidad del desarrollo del turismo, viable por el clima cálido durante todo el año, playas exóticas acompañadas de inversiones hoteleras que incrementarían la demanda de visitas. Asimismo, la Región Tumbes cuenta con recursos naturales que incrementarían el atractivo de la zona. El desarrollo del turismo podría desarrollar a su vez otras industrias y mercados de productos y servicios complementarios y de proveedores creando un clúster turístico. La mayor parte de la población de la región se dedica a la agricultura, destacando entre los productos el arroz cáscara, plátano, limón, maíz amarillo duro y choclo. Las inversiones en investigación y desarrollo para mejorar la tecnología y proyectos de irrigación permitirían el desarrollo de la agroindustria. Por otro lado, la Región Tumbes cuenta con langostinos, cuya demanda mundial de 4 millones de toneladas aproximadamente, principalmente en China sigue en crecimiento, por lo cual la oferta podría mejorarse a través de una mayor inversión en tecnología, *know how*, integración de los principales productores a través de asociaciones e incentivos tributarios.

Otro aspecto importante es el sector energético debido a las reservas de petróleo probadas de 35,268 MSTB, de las cuales 28,519 están aún no desarrolladas. Asimismo, las reservas probables y posibles son 363,025 y 440,945 respectivamente. Respecto al gas natural y a los líquidos del mismo, el potencial es aún calificado como probable y posible. Todo esto también incentiva el desarrollo de centrales de energía eléctrica que podrían permitir exportar

dicha energía a Ecuador y a toda la zona norte de la región a través de las interconexiones internacionales. Actualmente, el mercado eléctrico peruano depende de las centrales térmicas abastecidas por los yacimientos de Camisea, por lo que el desarrollo de un nodo energético norte ayudaría a diversificar el riesgo a limitaciones de abastecimiento eléctrico. La repotenciación de la refinería de Talara en Piura también permitiría el desarrollo de un nodo energético norte.

### **5.2.3 Operaciones, logística e infraestructura**

Para el desarrollo del turismo existe la potencialidad de mejorar los accesos de turistas a través de vuelos internacionales y un terminal terrestre de óptimas condiciones, aunado a una mayor inversión en hoteles de cuatro y cinco estrellas. Por otro lado, en el sector energético existe la oportunidad de exportar energía a Ecuador en mayores volúmenes de energía requiriéndose un *hub* de gas y la construcción de una línea de transmisión de 500 kV.

### **5.2.4 Finanzas y contabilidad**

Un mejor aprovechamiento del presupuesto regional permitiría un óptimo cumplimiento del avance de las inversiones y la posibilidad de solicitar justificadamente un mayor presupuesto para los siguientes años. Por otro lado, los recursos humanos tienen un rango de mejora desde el punto de vista gerencial, profesional y técnico para poder desempeñar labores de dirección en la región y sobre todo para asegurar que la fuerza laboral acompañe al potencial crecimiento en turismo, energía y agroindustria.

### **5.2.5 Sistemas de información y comunicaciones**

El desarrollo de internet y medios de comunicación podrían repotenciarse para ofrecer mayores accesos en aspectos educativos a colegios y universidades, y repotenciar los procesos comerciales y administrativos.



### **5.2.6 Tecnología e investigación y desarrollo**

Debido a que la mayor parte de la población se dedica a la agricultura de manera tradicional tiene la potencialidad de migrar a la agroindustria.

## **5.3 Principios Cardinales de la Región Tumbes**

Los principios cardinales nos permitirán identificar las oportunidades y amenazas de la Región Tumbes debido a su entorno e interacción con otras regiones.

### **5.3.1 Influencia de terceras partes**

Las Región Tumbes tiene como influencia al gobierno peruano y a la empresa privada, estos dan empleo a la población y aportan con los impuestos y la inversión dejando recursos a la región.

### **5.3.2 Lazos pasados y presentes**

La buena relación con Ecuador permite que la región realice sus actividades con normalidad, lo que es una tranquilidad al momento de realizar transacciones comerciales con otras regiones y/o países. En general el Perú en la actualidad tiene buenas relaciones comerciales con el exterior lo que se manifiesta a través de los últimos tratados firmados.

### **5.3.3 Contrabalance de los intereses**

En este momento el principal objetivo a desarrollar es el turismo, para lo cual se debe buscar tener una alianza estratégica con Piura, lo que le permitirá desarrollar en forma conjunta un clúster hotelero, formando una cadena de servicio hotelero a lo largo de su extensa costa. Por otro lado deberá poner énfasis en los tratados de libre comercio que el Perú pueda tener con los diferentes países del mundo, lo que le permitirá ampliar sus horizontes de exportación como se da en el caso de los langostinos.

### **5.3.4 Conservación de los enemigos**

Por el tipo de suelo, clima y zona turística, Piura se constituye como un enemigo potencial. Otros enemigos podrían ser Lambayeque y La Libertad en los meses de verano,

también por el tema del turismo de aventura y temporada de playa. Si se ve desde un punto de vista ecológico, la amazonia peruana es una fuerte competencia o que brinda a los consumidores diferentes alternativas de buena calidad. Es importante recalcar que se debe ver a Piura más que como un enemigo, como un fuerte aliado en la búsqueda de alcanzar los objetivos planteados.

#### 5.4 Matriz de Intereses de la Región Tumbes

Se consideran a las regiones de Lima, Piura, La Libertad, Lambayeque, Loreto, Arequipa, Moquegua e Ica entre otras como competidores de los intereses organizacionales de la Región Tumbes, debido a que son rivales directos en varios sectores económicos tales como la agroindustria y el turismo. El detalle se presenta en la Tabla 46.

Tabla 46 Matriz de Intereses de Tumbes (MIO)

#### Matriz de Intereses de Tumbes (MIO)

Intereses de la Organización	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Industrialización de la agricultura para incrementar exportaciones.	*Lambayeque *La Libertad *San Martín *Piura		*Ica
2. Crecimiento de las exportaciones de los productos hidrobiológicos.	*Piura	*Ica	**Cusco
3. Desarrollo del sector turismo.	*Piura	*Lima *La Libertad	**Arequipa
4. Desarrollo del sector energético para exportación de electricidad.	*Piura	*Lima *Arequipa *Huancavelica *Moquegua	*Cusco
5. Calidad de vida de la población.	*Piura	*Lima *Ancash *Lambayeque *La Libertad	
6. Desarrollo del sector educación y salud.	*Piura *La Libertad	*Lima *Lambayeque	
7. Desarrollo fronterizo.		*Loreto *Cusco *Puno *Tacna	

\* Intereses comunes

\*\* Intereses opuestos

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Con la finalidad de que la Región Tumbes pueda alcanzar la visión planteada es necesario establecer objetivos a largo plazo que representen los resultados deseados. Se plantean los siguientes objetivos, los cuales son medibles, realistas y a la vez desafiantes:

**Objetivo de largo plazo 1 (OLP1).** En el año 2025, la Región Tumbes contará con un índice de desarrollo humano (IDH) de 0.80. En el año 2012 el IDH de la Región Tumbes fue de 0.52 (INEI, 2013).

**Objetivo de largo plazo 2 (OLP2).** Para el año 2025, en la Región Tumbes se generará 600 MW de energía eléctrica para disponerla en la demanda regional, nacional y para exportación. En el año 2014, en la Región Tumbes se generaron 26 MW (MINEM, 2015, p.2).

**Objetivo de largo plazo 3 (OLP3).** En el año 2025, la Región Tumbes atraerá más de 1'500,000 turistas nacionales e internacionales. En el año 2014 llegaron 295,000 turistas a la región (MINCETUR, 2015).

**Objetivo de largo plazo 4 (OLP4).** En el 2025, el valor FOB de las exportaciones de la Región Tumbes será de 700 millones de dólares de EUA, en el año 2014 el valor alcanzado fue de 188.5 millones de dólares de EUA (BCRP, 2015).

## 5.6 Conclusiones

- Dentro de los principales intereses de la Región Tumbes destaca la agricultura la cual concentra el mayor porcentaje de la fuerza laboral pero principalmente con fines de subsistencia y sin rentabilidad. Otro intereses importante de la Región Tumbes es el desarrollo del turismo a través de una adecuada infraestructura hotelera y la recuperación de los principales atractivos turísticos de la región.
- Entre las potencialidades de la Región Tumbes está el turismo por las características de su clima y playas, la ubicación fronteriza por las oportunidades que esta representa, la

evolución de la agricultura tradicional hacia la agroindustria y el aprovechamiento de las reservas de gas para la generación de energía eléctrica.

- Respecto a los principios cardinales de la Región Tumbes, destaca la influencia del gobierno peruano y de las empresas privadas, la buena relación con el vecino país de Ecuador que hace posible el desarrollo de diversas actividades con normalidad y la identificación de la Región Piura como un enemigo potencial en aspectos turísticos y energéticos, amenaza que representa una gran oportunidad si se convierte a la región Piura en el principal socio estratégico.
- Con la finalidad de que la Región Tumbes pueda alcanzar la visión planteada es necesario establecer objetivos a largo plazo. Estos objetivos consideran que en la Región Tumbes se genere mayor energía eléctrica, atraer mayor cantidad de turistas nacionales e internacionales, incrementar el aporte de la producción agrícola al valor agregado de la región y de manera articulada incrementar el índice de desarrollo humano.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se desarrollarán las matrices necesarias para seleccionar las estrategias que nos permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo. Las matrices que nos servirán de insumo para desarrollar la primera etapa son las ya desarrolladas en los capítulos anteriores:

- La Matriz de Intereses Nacionales (MIN).
- La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).
- La Matriz de Perfil Competitivo (MPC).
- La Matriz de Perfil Referencial (MPR).
- La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).
- La Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

A continuación en la segunda etapa se desarrollarán matrices obteniendo estrategias en base al emparejamiento o combinación de los recursos y habilidades externas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos:

- Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).
- Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).
- Matriz de Boston Consulting Group (MBCG).
- Matriz Interna-Externa (MIE).
- Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Luego de la segunda etapa de emparejamiento o combinación, se desarrollará la etapa de salida o de la decisión estratégica:

- Matriz de Decisión Estratégica (MDE).
- Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).
- Matriz de Rumelt (MR).
- Matriz de Ética (ME).

### **6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)**

Para la elaboración de esta matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA) se consideraron las oportunidades y amenazas que se incluyeron en la matriz MEFE además de las fortalezas y debilidades de la matriz MEFI. Con estas listas se crearon cuatro cuadrantes, fortalezas-oportunidades (FO), fortalezas-amenazas (FA), debilidades- oportunidades (DO) y debilidades-amenazas (DA). En estos cuatro cuadrantes surgieron las estrategias externas e internas al explotar, confrontar, buscar y evitar las combinaciones de los factores críticos de éxito tomando en cuenta el análisis de la competencia, del entorno y del intorno. El análisis se muestra en la Tabla 47.

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

El desarrollo de esta matriz nos permitirá ubicar la postura estratégica de la Región Tumbes determinando las estrategias genéricas competitivas.

Esta matriz elaborada por Dickel en 1984, es usada para determinar la, apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA (SPACE, por sus siglas en inglés) tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), en sus extremos alto y bajo (D'Alessio, 2012, p. 300).

Estos cuatro cuadrantes diagraman dos dimensiones internas y dos dimensiones externas referenciando tanto a la organización como al sector al que pertenecen, el resultado de este ejercicio indicará si la postura estratégica actual es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, para luego a partir de este análisis se puedan establecer las nuevas estrategias idóneas a considerar para el desarrollo del plan estratégico de la Región Tumbes, alcanzando así la visión deseada. La matriz PEYEA de la Región Tumbes se observa en la Tabla 48 y la Figura 25.

Tabla 47

## Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Fortalezas		Debilidades	
F1	Gran potencial energético, atractivo para la inversión extranjera.	D1	Baja contribución al PBI nacional.
F2	Presencia de reservas de petróleo probadas, probables y posibles.	D2	Carencia de mano de obra calificada y poca oferta técnica y universitaria.
F3	Existencia de playas con clima calido semitropical durante todo el año.	D3	Falta de confianza por supuestos actos de corrupción de las autoridades.
F4	Cuenta con productos hidrobiológicos y agrícolas de amplia demanda como el langostino, arroz, plátano, limón, etc.	D4	Infraestructura turística austera y deficiente.
F5	Existen proyectos en ejecución enfocados a infraestructura vial, educación y salud.	D5	Poca diversidad de la oferta exportable de productos.
F6	Aeropuerto habilitado y en operación.	D6	Débil desarrollo del sector industrial en aspectos de procesos, tecnología e infraestructura.
F7	Ubicación fronteriza de fácil acceso con el Ecuador.	D7	Mercado de consumo interno reducido e informal.
		D8	Falta de visión de futuro y capacidad de gestión; misión y visión actuales poco retadoras.
Oportunidades		DO Busque	
O1	Vigencia de múltiples acuerdos comerciales con países de Asia, Europa, Norteamérica y	FO1	Generar energía eléctrica, para atender la futura demanda de la región y una potencial exportación a Ecuador, Colombia y Centro
O2	Estabilidad macroeconómica del país.	FO2	Impulsar la exploración y explotación de petróleo por parte de compañías líderes a nivel mundial. F1, F2, F5, F6, O2, O3, O7,
O3	Mayor inversión del Estado en megaproyectos.	FO3	Desarrollar un cluster turístico en la región que incluya el sector hotelero, gastronómico, transporte y otros. F3, F5, F6, F7, O2, O4,
O4	Crecimiento del sector turismo en el país.	FO4	Impulsar la investigación y desarrollo de productos hidrobiológicos y agrícolas. F1, F4, F5, O1, O5, O6, O8.
O5	Mayor interés por productos peruanos en el extranjero.	FO5	Realizar inversión extranjera privada para el aumento de las exportaciones de la industria langostinera en la región. F4, F5, F7, O1, O5, O6, O8.
O6	Liquidez del sector financiero para la ejecución de proyectos de inversión.	FO6	Implementar alianza estratégica con la Región Piura para fortalecer el sector turismo y desarrollo del sector energético. F1, F2, F3, O4, O7.
O7	Gran potencial energético y turístico en la Región Piura, por modernización de la refinería de Talara y presencia de playas.	FO7	Mejorar la eficiencia del gasto público. F5, O2, O3, O6.
O8	Acceso a la tecnología para los principales sectores.	FO8	Mejorar y mantener la infraestructura aeroportuaria, para operar vuelos internacionales y mayor cantidad de nacionales. F2, F3, F6, F7, O2, O4, O6.
		DO1	Realizar inversión para desarrollar la industria del turismo, agroindustria, pesca, petrolera y energética. D1, D4, D5, D6, O1, O2, O3, O4,
		DO2	Elevar las competencias del recurso humano mejorando la educación técnica y superior. D2, D6, O2, O4, O5, O8.
		DO3	Lograr y mantener la transparencia de los proyectos de inversiones que se realicen en la región. D1, D3, D7, O2, O3.
		DO4	Mantener la disponibilidad de tierras para la generación de productos agrícolas y para inversión en sector turismo. D1, D4, D5, D6, D7, O1, O4, O5, O6.
		DO5	Impulsar la orientación y capacitación continua en gestión empresarial, tributación, etc, para el micro y pequeño empresario. D1, D6, D7, O1, O5, O6.
		DO6	Formalizar el comercio informal de todos los sectores que operan en la región. D7, D8, O2, O6.
Amenazas		DA Evite	
A1	Supuestos actos de corrupción de las autoridades que debilitan la confianza en el mercado.	FA1	Lograr certificación internacional para los productos agroindustriales y acuícolas destinados a la exportación. F4, F7, A2.
A2	Altos estándares internacionales de calidad, barrera de entrada para las exportaciones.	FA2	Generar alianzas con el gobierno ecuatoriano para adquirir el knowhow del sector agroindustrial y acuícola. F4, F7, A2, A3, A5.
A3	Bajo nivel educativo en general.	FA3	Mejorar la seguridad ciudadana. F1, F2, F5, A4.
A4	Incremento de la inseguridad ciudadana y conflictos sociales en el país.	FA4	Asociar a productores agrícolas y acuícolas para capacitarlos en mejora de procesos y compartir buenas prácticas con el fin de incrementar productividad. F4, F5, A2, A3.
A5	Mayor infraestructura industrial y turística en otras regiones.	FA5	Mitigar el impacto de los desastres naturales en la población y sectores económicos. A7, F3, F4, F5.
A6	Centralización aún presente en la capital.		
A7	Desastres naturales, efectos del Fenómeno del Niño.		
A8	Informalidad presente en el comercio interno, baja recaudación de impuestos.		
		DA1	Impulsar el desarrollo de la infraestructura turística para obtener estándares internacionales. D1, D4, A5, A8.
		DA2	Implantar la responsabilidad social empresarial en el sector público y privado de la región. D1, A1, A4, A6.
		DA3	Lograr alianzas con las instituciones del estado (PROMPERU, MINCETUR) para la formalización de los sectores productivos de la región. D1, D7, A8.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.

Tabla 48

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

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										Valores
1. Cambios tecnológicos.	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4
2. Tasa de inflación.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
3. Variabilidad de la demanda.	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
4. Rango de precio de los productos competitivos.	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
5. Barreras de entrada al mercado.	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
6. Rivalidad / presión competitiva.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
7. Elasticidad de precio de la demanda.	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
8. Presión de los productos sustitutos.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
Promedio =										-2.38 -6 3.63
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										Valores
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	4
3. Estabilidad financiera.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4. Conocimiento tecnológico.	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5. Utilización de recursos.	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
6. Intensidad de capital.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7. Facilidad de entrada al mercado.	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2
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
Promedio =										3.11 3.11
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										Valores
1. Retorno de la inversión.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2. Apalancamiento.	Desbalancea	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
3. Liquidez.	Desbalancea	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	3
4. Capital requerido versus capital disponible.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
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	4
7. Riesgo involucrado en el negocio.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
8. Rotación de inventarios.	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	4
9. Uso de economías de escala y de experiencia.	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
Promedio =										3.67 3.67
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										Valores
1. Participación de mercado.	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
2. Calidad del producto.	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3. Ciclo de vida del producto.	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4. Ciclo de reemplazo del producto.	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
5. Lealtad del consumidor.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
6. Utilización de capacidad de los competidores.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7. Conocimiento tecnológico.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
8. Integración vertical.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9. Velocidad de introducción de nuevos productos.	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
Promedio =										-3.67 -6 2.33

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.



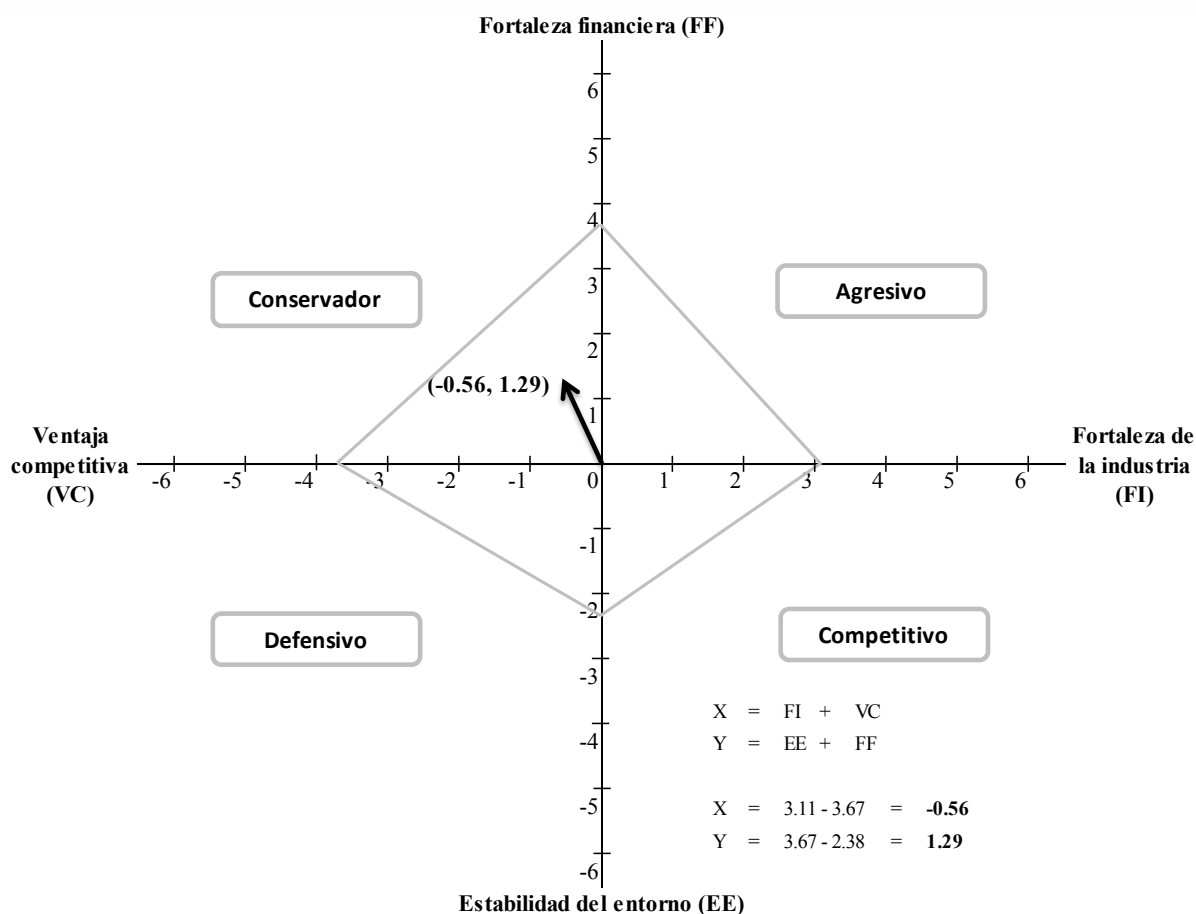


Figura 25. Matriz PEYEA de la Región Tumbes.  
Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2012.  
México, D.F., México: Pearson Educación de México.

La matriz PEYEA de la Región de Tumbes nos muestra que existe una aceptable fortaleza financiera con una baja estabilidad del entorno, además de eso, una ventaja competitiva interesante para explotar en una industria cuya fortaleza está en desarrollo. La postura obtenida es la conservadora, postura típica de un mercado estable de lento crecimiento. Para la postura obtenida se sugiere las siguientes estrategias:

- Obtener convenio con el Ministerio de Agricultura y la INIA para tecnificar la producción agrícola de la región.
- Lograr alianza estratégica con la Región Piura para desarrollar el turismo y establecer un nodo energético que permita exportar energía.

- Invertir en investigación para generar energías renovables como la solar, para atender la futura demanda interna.
- Lograr alianzas con instituciones del Estado como PROMPERU y MINCETUR enfocados a incrementar el turismo y comercialización de productos agrícolas.
- Atraer inversión extranjera para el incremento de las exportaciones de la industria langostinera en la región.
- Invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos hidrobiológicos y agrícolas.
- Lograr certificación internacional para los productos agroindustriales y acuícolas destinados a la exportación.
- Generar alianzas con el gobierno ecuatoriano para adquirir el *knowhow* del sector agroindustrial y acuícola.
- Asociar a productores agrícolas y acuícolas para capacitarlos en mejora de procesos y compartir buenas prácticas con el fin de incrementar productividad.
- Impulsar la exploración y explotación de petróleo por parte de compañías líderes a nivel mundial.

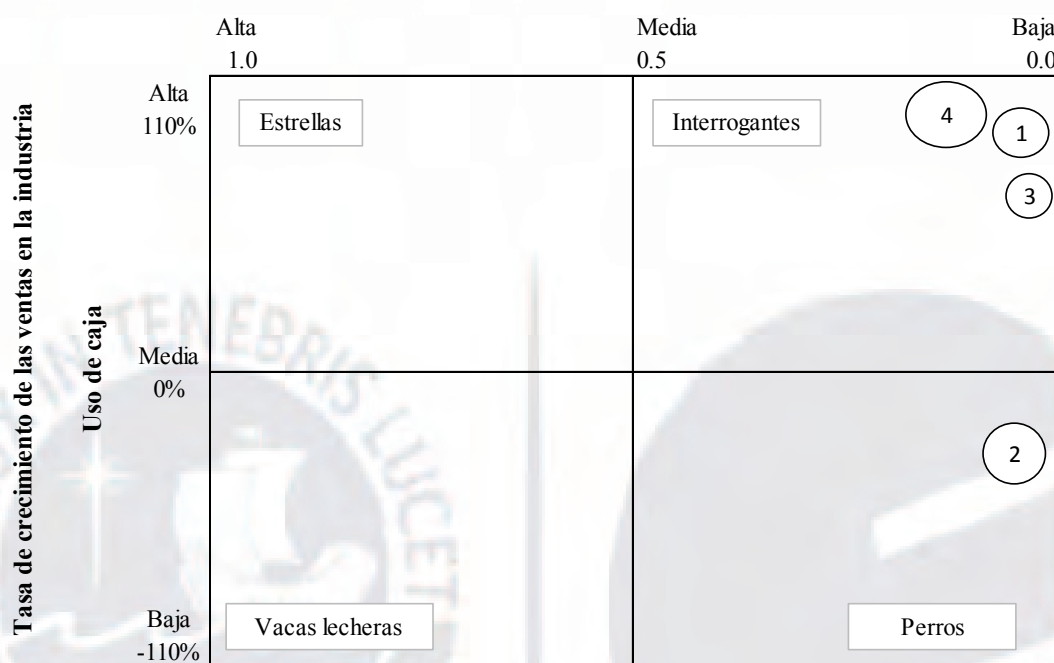
### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz de Boston Consulting Group, “Tiene como base: (a) la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria” (D’Alessio, 2012, p. 324). Esta matriz fue diseñada para ayudar a organizaciones que tienen diversos productos o unidades, en este caso dividiremos a la Región Tumbes por sus principales actividades económicas. El eje X corresponde a la posición de la participación relativa en la industria y el eje Y corresponde a la tasa de crecimiento de las ventas. Siendo las características y las estrategias aplicables a las actividades consideradas para la Región Tumbes, la posición de “Signo de Interrogación quiere decir que tiene baja participación del mercado en una industria en alto crecimiento, y

la posición de Perros tiene baja participación relativa del mercado y compete en un mercado de lento o poco crecimiento” (D’Alessio, 2012, p.326). Se aprecia la solución en la Figura 26.

### Posición de la participación de mercado relativa en la industria

#### Generación de caja



Actividad Económica	VAB 2001 Tumbes	VAB 2012/E Tumbes	% de participación año 2012	Tasa de crecimiento % (año base 2001)
1. Agricultura, Caza y Silvic.	38,728	81,574	8.10	110.63
2. Pesca	44,993	30,667	3.04	-31.84
3. Electricidad y Agua	7,512	11,324	1.12	50.75
4. Restaurantes y Hoteles	20,019	42,592	4.23	112.76
5. Otros	406,339	841,074	83.50	106.99
Total	517,591	1,007,231	100.00	94.60

Figura 26. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de la región Tumbes. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.

Estrategias Recomendadas:

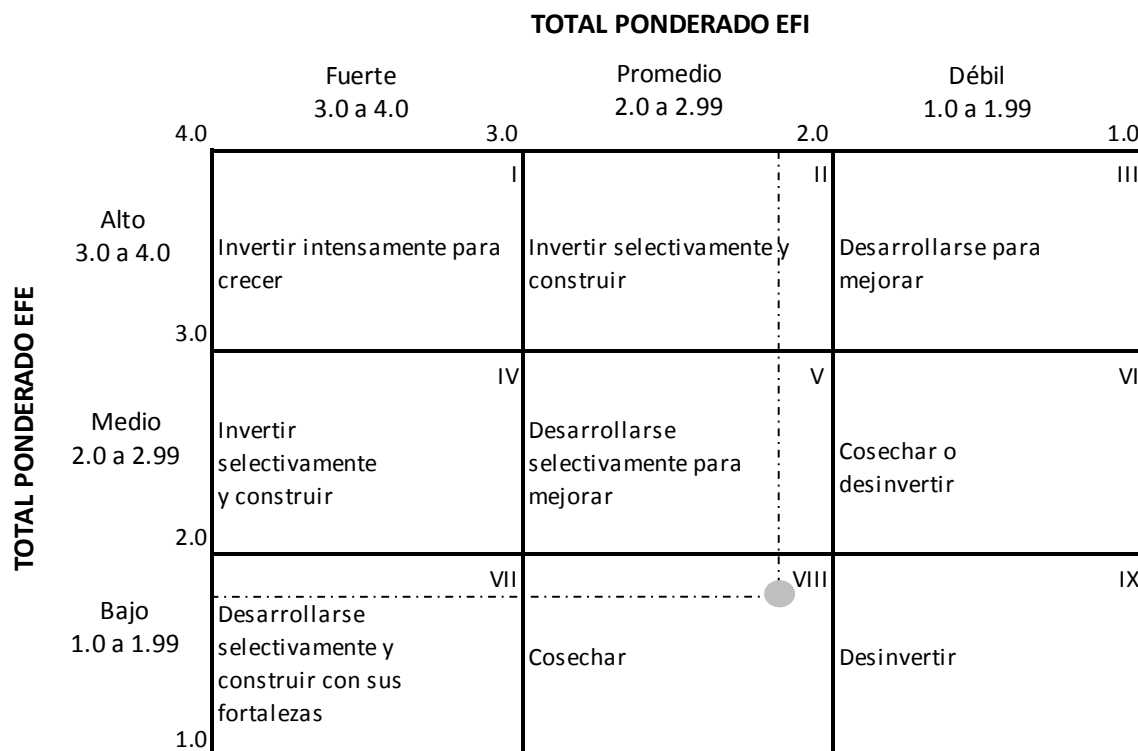
- Lograr certificación internacional para los productos agroindustriales y acuícolas destinados a la exportación.

- Atraer inversión extranjera para el incremento de las exportaciones de la industria langostinera en la región.
- Promocionar el consumo del langostino a nivel nacional.
- Atraer inversión extranjera para la generación de energía eléctrica para atender futura demanda de la región y una potencial exportación a Ecuador, Colombia y Centroamérica.
- Lograr alianzas con instituciones del Estado como PROMPERU y MINCETUR enfocados a incrementar el turismo y comercialización de productos agrícolas.
- Incrementar la exportación de productos agrícolas y acuícolas en el marco de los tratados de libre comercio.
- Promocionar a la región como destino turístico de sol y playa a nivel nacional e internacional.
- Invertir en investigación para generar energías renovables como la solar, para atender la futura demanda interna.
- Invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos hidrobiológicos y agrícolas.

#### **6.4 Matriz Interna - Externa (MIE)**

“La MIE también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada uno de las divisiones de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene” (D’Alessio, 2012, p. 336). Según D’Alessio (2012), la MIE consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman nueve celdas. El eje  $x$  corresponde al rango total de puntajes ponderados de la MEFI, el cual está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división. El eje  $y$  corresponde al rango total de puntajes ponderados de la MEFE, que refleja la posición estratégica externa de la división. La MIE se caracteriza por contar con tres regiones. La región uno sugiere crecer y construir; la región

dos sugiere retener y mantener; y la región tres sugiere cosechar o desinvertir recursos. Se puede calificar como exitosa la organización que logra manejar su portafolio de negocios alrededor de la región uno. Se aprecia la solución en la Figura 27.



Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II, IV	Crece y construye	Intensivas / Integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración en el Mercado / Desarrollo de Productos
3	VI, VIII, IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

Figura 27. Matriz Interna - Externa (MIE) de la Región Tumbes.  
Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2012.  
México, D.F., México: Pearson Educación de México.

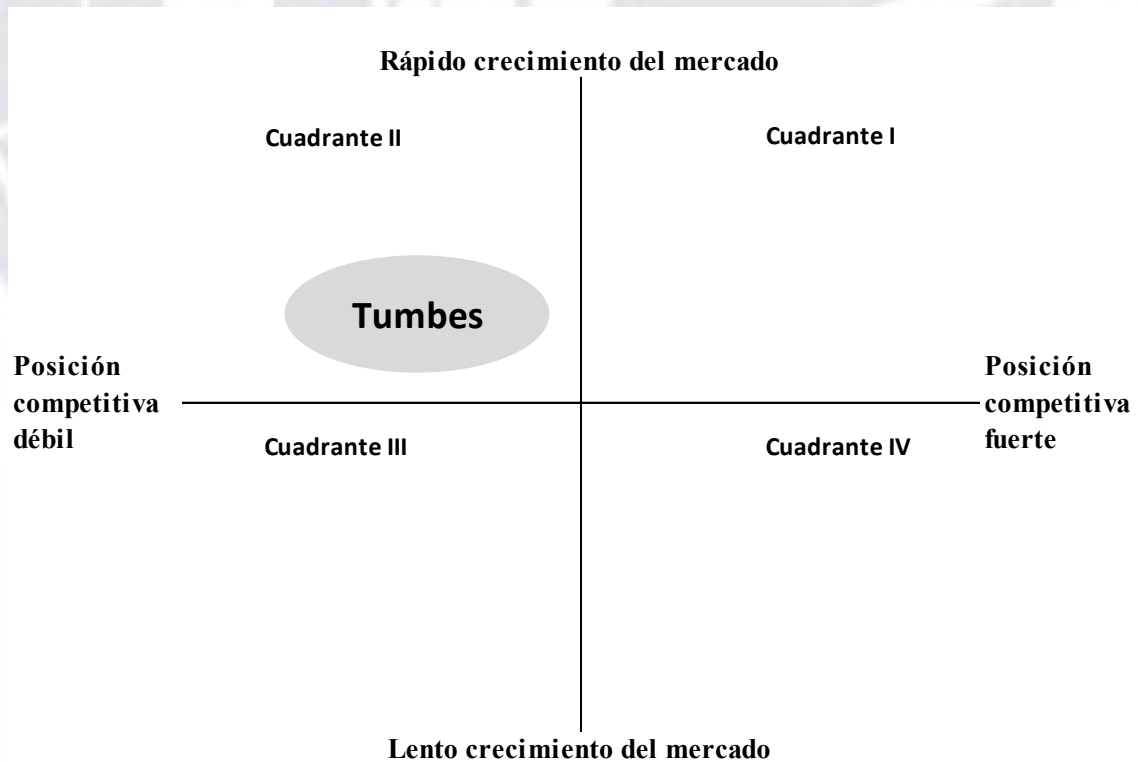
Estrategias Recomendadas:

- Implementar alianza estratégica con la Región Piura para fortalecer el sector turismo y desarrollo del sector energético.
- Desarrollar un clúster turístico en la región que incluya el sector hotelero, gastronómico, transporte y otros.
- Lograr alianzas con instituciones del Estado como PROMPERU y MINCETUR enfocados a incrementar el turismo y comercialización de productos agrícolas.

- Obtener convenio con el Ministerio de Agricultura y la INIA para tecnificar la producción agrícola de la región.
- Generar alianzas con el gobierno ecuatoriano para adquirir el *knowhow* del sector agroindustrial y acuícola.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la gran estrategia es otra herramienta para evaluar la mejor forma de elegir las estrategias para la Región Tumbes. “El fundamento de esta matriz se soporta en la situación de un negocio es definida en términos de: (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil” (D’Alessio, 2012, p. 344). Se aprecia la solución en la Figura 28.



*Figura 28.* Matriz Gran Estrategia (MGE) de la Región Tumbes. Adaptado de “*El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,*” por F. D’Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.

Dependiendo del cuadrante donde se ubique se indica si competitivamente es fuerte o débil, en un mercado de rápido o lento crecimiento. Para ubicar en esta matriz no se necesitan

cálculos matemáticos, sino de acuerdo a la situación de la posición competitiva de la Región Tumbes y del crecimiento del mercado. De acuerdo a lo mencionado, las estrategias recomendadas son:

- Incrementar la exportación de productos agrícolas y acuícolas en el marco de los tratados de libre comercio.
- Atraer inversión extranjera para el incremento de las exportaciones de la industria langostinera en la región.
- Invertir en investigación para generar energías renovables como la solar, para atender la futura demanda interna.
- Lograr certificación internacional para los productos agroindustriales y acuícolas destinados a la exportación.
- Asociar a productores agrícolas y acuícolas para capacitarlos en mejora de procesos y compartir buenas prácticas con el fin de incrementar productividad.
- Promocionar el consumo del langostino a nivel nacional.
- Atraer inversión extranjera para la generación de energía eléctrica para atender futura demanda de la región y una potencial exportación a Ecuador, Colombia y Centroamérica.
- Lograr alianzas con instituciones del Estado como PROMPERU y MINCETUR enfocados a incrementar el turismo y comercialización de productos agrícolas.
- Promocionar a la región como destino turístico de sol y playa a nivel nacional e internacional.
- Invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos hidrobiológicos y agrícolas.
- Impulsar la exploración y explotación de petróleo por parte de compañías líderes a nivel mundial.

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica se basa en el comparativo de las matrices anteriores como: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. “De esta forma, la MDE permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas” (D’Alessio, 2012, p. 352). A continuación se presenta el comparativo en la Tabla 49.

Tabla 49

### Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias	Estrategías alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1 Generar energía eléctrica, para atender la futura demanda de la región y una potencial exportación a Ecuador, Colombia y Centro América.	Intensiva: desarrollo de mercados	X		X		X	3
2 Impulsar la exploración y explotación de petróleo por parte de compañías líderes a nivel mundial.	Integración: horizontal	X	X			X	3
3 Desarrollar un cluster turístico en la región que incluya el sector hotelero, gastronómico, transporte y otros.	Defensiva: aventura conjunta	X			X		2
4 Impulsar la investigación y desarrollo de productos hidrobiológicos y agrícolas.	Intensiva: desarrollo de productos	X	X	X		X	4
5 Realizar inversión extranjera privada para el aumento de las exportaciones de la industria langostinera en la región.	Intensiva: desarrollo de mercados	X	X	X		X	4
6 Implementar alianza estratégica con la Región Piura para fortalecer el sector turismo y desarrollo del sector energético.	Defensiva: aventura conjunta	X	X		X		3
7 Mejorar la eficiencia del gasto público.	Intensiva: desarrollo de productos	X					1
8 Mejorar y mantener la infraestructura aeroportuaria, para operar vuelos internacionales y mayor cantidad de nacionales.	Intensiva: desarrollo de productos	X					1
9 Lograr certificación internacional para los productos agroindustriales y acuícolas destinados a la exportación.	Intensiva: desarrollo de productos	X	X	X		X	4
10 Generar alianzas con el gobierno ecuatoriano para adquirir el knowhow del sector agroindustrial y acuícola.	Defensiva: aventura conjunta	X	X		X		3
11 Mejorar la seguridad ciudadana.	Intensiva: desarrollo de productos	X					1
12 Asociar a productores agrícolas y acuícolas para capacitarlos en mejora de procesos y compartir buenas prácticas con el fin de incrementar productividad.	Integración: horizontal	X	X			X	3
13 Mitigar el impacto de los desastres naturales en la población y sectores económicos.	Intensiva: desarrollo de productos	X					1
14 Realizar inversión para desarrollar la industria del turismo, agroindustria, pesca, petrolera y energética.	Intensiva: desarrollo de productos	X					1
15 Elevar las competencias del recurso humano mejorando la educación técnica y superior.	Intensiva: desarrollo de productos	X					1
16 Lograr y mantener la transparencia de los proyectos de inversiones que se realicen en la región.	Intensiva: desarrollo de productos	X					1
17 Mantener la disponibilidad de tierras para la generación de productos agrícolas y para inversión en sector turismo.	Intensiva: desarrollo de productos	X					1
18 Impulsar la orientación y capacitación continua en gestión empresarial, tributación, etc, para el micro y pequeño empresario.	Intensiva: desarrollo de productos	X					1
19 Formalizar el comercio informal de todos los sectores que operan en la región.	Intensiva: desarrollo de productos	X					1
20 Impulsar el desarrollo de la infraestructura turística para obtener estándares internacionales.	Intensiva: desarrollo de productos	X					1
21 Implantar la responsabilidad social empresarial en el sector público y privado de la región.	Intensiva: desarrollo de productos	X					1
22 Lograr alianzas con las instituciones del estado (PROMPERU, MINCETUR) para la formalización de los sectores productivos de la región.	Defensiva: aventura conjunta	X					1
23 Obtener convenio con el Ministerio de Agricultura y la INIA para tecnificar la producción agrícola de la región.	Defensiva: aventura conjunta		X		X		2
24 Invertir en investigación para generar energías renovables como la solar, para atender la futura demanda interna.	Diversificación: concéntricas		X	X		X	3
25 Lograr alianzas con instituciones del Estado como PROMPERU y MINCETUR enfocados a incrementar el turismo y comercialización de productos agrícolas.	Defensiva: aventura conjunta		X	X	X	X	4
26 Promocionar el consumo del langostino a nivel nacional.	Intensiva: desarrollo de mercados			X		X	2
27 Incrementar la exportación de productos agrícolas y acuícolas en el marco de los tratados de libre comercio.	Intensiva: desarrollo de mercados			X		X	2
28 Promocionar a la región como destino turístico de sol y playa a nivel nacional e internacional.	Intensiva: desarrollo de mercados			X		X	2

Nota. El criterio utilizado es retener las estrategias que aparecen dos o más veces. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.



## 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En esta matriz se determinarán las mejores estratégicas. La matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, “ es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes (críticos o clave) de éxito externos e internos” (D’Alessio, 2012, p. 370). En esta matriz se reúne la información obtenida en las matrices MEFE y MEFI, y las estrategias obtenidas por la matriz de decisión estratégica (MDE), se les asigna pesos y valores a las estrategias. Las estrategias que obtengan un valor mayor de cinco serán aceptables y se deben retener.

Tabla 50

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	1. Generar energía eléctrica, para atender la futura demanda de la región y una potencial exportación a Ecuador, Colombia y Centro América.		2. Impulsar la exploración y explotación de petróleo por parte de compañías líderes a nivel mundial.		3. Desarrollar un cluster turístico en la región que incluya el sector hotelero, gastronómico, transporte y otros.		4. Impulsar la investigación y desarrollo de productos hidrobiológicos y agrícolas.		5. Realizar inversión extranjera privada para el aumento de las exportaciones de la industria langostinera en la región.		6. Implementar alianza estratégica con la Región Piura para fortalecer el sector turismo y desarrollo del sector energético.		9. Lograr certificación internacional para los productos agroindustriales y acuícolas destinados a la exportación.		10. Generar alianzas con el gobierno ecuatoriano para adquirir el knowhow del sector agroindustrial y acuícola.		12. Asociar a productores agrícolas y acuícolas para capacitarlos en mejora de procesos y compartir buenas prácticas con el fin de incrementar productividad.		15. Elevar las competencias del recurso humano mejorando la educación técnica y superior.		23. Obtener convenio con el Ministerio de Agricultura y la INIA para tecnificar la producción agrícola de la región.		24. Invertir en investigación para generar energías renovables como la solar, para atender la futura demanda interna.		25. Lograr alianzas con instituciones del Estado como PROMPERU y MINCETUR enfocados a incrementar el turismo y comercialización de productos agrícolas.		27. Incrementar la exportación de productos agrícolas y acuícolas en el marco de los tratados de libre comercio.			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																															
1 Vigencia de múltiples acuerdos comerciales con países de Asia, Europa, Norteamérica y mercados emergentes.	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32		
2 Estabilidad macroeconómica del país.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28		
3 Mayor inversión del Estado en megaproyectos.	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28		
4 Crecimiento del sector turismo en el país.	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	1	0.10		
5 Mayor interés por productos peruanos en el extranjero.	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32		
6 Liquidez del sector financiero para la ejecución de proyectos de inversión.	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21		
7 Gran potencial energético y turístico en la Región Piura, por modernización de la refinería de Talara y presencia de playas.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15		
8 Acceso a la tecnología para los principales sectores.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15		
<b>Amenazas</b>																															
1 Supuestos actos de corrupción de las autoridades que debilitan la confianza en el mercado.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04		
2 Altos estándares internacionales de calidad, barrera de entrada para las exportaciones.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16		
3 Bajo nivel educativo en general.	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10		
4 Incremento de la inseguridad ciudadana y conflictos sociales en el país.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08		
5 Mayor infraestructura industrial y turística en otras regiones.	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12	1	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.09	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06		
6 Centralización aún presente en el país.	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08		
7 Desastres naturales, efectos del Fenómeno del Niño.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15		
8 Informalidad presente en el comercio interno, baja recaudación de impuestos.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24		
<b>Fortalezas</b>																															
1 Gran potencial energético, atractivo para la inversión extranjera.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16		
2 Presencia de reservas de petróleo probadas, probables y posibles.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10		
3 Existencia de playas con clima cálido semitropical durante todo el año.	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10		
4 Cuenta con productos hidrobiológicos y agrícolas de amplia demanda como el langostino, arroz, plátano, limón, etc.	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20		
5 Existen proyectos en ejecución enfocados a infraestructura vial, educación y salud.	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18		
6 Aeropuerto habilitado y en operación.	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14		
7 Ubicación fronteriza de fácil acceso con el Ecuador.	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	3	0.15	2	0.10		
<b>Debilidades</b>																															
1 Baja contribución al PBI nacional.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40		
2 Carencia de mano de obra calificada y poca oferta técnica y universitaria.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10		
3 Falta de confianza en el mercado por actos de corrupción de las autoridades.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15		
4 Infraestructura turística austera y deficiente.	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10		
5 Poca diversidad de la oferta exportable de productos.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28		
6 Débil desarrollo del sector industrial en aspectos de procesos, tecnología e infraestructura.	0.07	3	0.21		0.00	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14		
7 Mercado de consumo interno reducido e informal.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15		
8 Falta de visión de futuro; misión y visión actuales poco retadoras.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10		
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>5.32</b>		<b>3.94</b>		<b>6.04</b>		<b>4.24</b>		<b>5.02</b>		<b>5.09</b>		<b>5.04</b>		<b>4.72</b>		<b>4.58</b>		<b>5.30</b>		<b>5.45</b>		<b>4.55</b>		<b>5.28</b>		<b>5.02</b>		

Nota. El criterio utilizado es retener las estrategias con un valor mayor o igual a 5. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.

## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

“Finalmente, es importante evaluar las estrategias retenidas después de la MCPE con dos filtros finales: los criterios de Rumelt y los aspectos éticos que podrían ser violados cuando se implementen las estrategias” (D’Alessio, 2012, p. 411). Se usan los criterios de: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad. “Este filtro final para las estrategias retenidas permitirá seleccionar aquellas que pasen todas las pruebas, para lo cual se utiliza una matriz de prueba de estrategias” (D’Alessio, 2012, p. 312). A continuación la evaluación en la Tabla 51.

Tabla 51 *Matriz de Rumelt (MR)*

### *Matriz de Rumelt (MR)*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
1 Generar energía eléctrica, para atender la futura demanda de la región y una potencial exportación a Ecuador, Colombia y Centro América.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3 Desarrollar un cluster turístico en la región que incluya el sector hotelero, gastronómico, transporte y otros.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5 Realizar inversión extranjera privada para el aumento de las exportaciones de la industria langostinera en la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6 Implementar alianza estratégica con la Región Piura para fortalecer el sector turismo y desarrollo del sector energético.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9 Lograr certificación internacional para los productos agroindustriales y acuícolas destinados a la exportación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
15 Elevar las competencias del recurso humano mejorando la educación técnica y superior.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
23 Obtener convenio con el Ministerio de Agricultura y la INIA para tecnificar la producción agrícola de la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
25 Lograr alianzas con instituciones del Estado como PROMPERU y MINCETUR enfocados a incrementar el turismo y comercialización de productos agrícolas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
27 Incrementar la exportación de productos agrícolas y acuícolas en el marco de los tratados de libre comercio.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

“La auditoría de la ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios” (D’Alessio, 2012, p. 420). Si las estrategias no al ser evaluadas violan los derechos humanos serán descartadas. En esta matriz se utilizan los términos de: (a) derechos, (b) justicia, y (c) utilitarismo. El detalle en la Tabla 52.

Tabla 52

### Matriz de Ética (ME)

	1. Generar energía eléctrica, para atender la futura demanda de la región y una potencial exportación a Ecuador, Colombia y Centro América.	3. Desarrollar un cluster turístico en la región que incluya el sector hotelero, gastronómico, transporte y otros.	5. Realizar inversión extranjera privada para el aumento de las exportaciones de la industria langostinera en la región.	6. Implementar alianza estratégica con la Región Piura para fortalecer el sector turismo y desarrollo del sector energético.	9. Lograr certificación internacional para los productos agroindustriales y acuícolas destinados a la exportación.	15. Elevar las competencias del recurso humano mejorando la educación técnica y superior.	23. Obtener convenio con el Ministerio de Agricultura y la INIA para tecnificar la producción agrícola de la región.	25. Lograr alianzas con instituciones del Estado como PROMPERU y MINCETUR enfocados a incrementar el turismo y comercialización de productos agrícolas.	27. Incrementar la exportación de productos agrícolas y acuícolas en el marco de los tratados de libre comercio.
<b>Derechos</b>									
Impacto en el derecho de la vida.	P	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho de la propiedad.	N	P	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento.	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad.	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libre conciencia.	N	N	N	N	N	P	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente.	N	N	N	N	N	P	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso.	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<b>Justicia</b>									
Impacto en la distribución.	J	J	N	J	J	N	J	J	J
Equidad en la administración.	J	J	N	J	N	N	N	N	N
Normas de compensación.	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<b>Utilitarismo</b>									
Fines y resultados estratégicos.	E	E	E	E	E	N	E	E	E
Medios estratégicos empleados.	E	E	N	E	N	N	E	E	N

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. figura 0, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.

### 6.10 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

“Debe verificarse qué objetivos de largo plazo se alcanzarán con las estrategias finalmente retenidas” (D’Alessio, 2012, p. 428). De encontrar estrategias que no alcance ninguno de los OLP trazados, en este caso pasa a ser una estrategia de contingencia más. A continuación la evaluación en la Tabla 53.

Tabla 53

#### Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Al 2025, la Región Tumbes será reconocida a nivel internacional como el principal destino turístico de sol y playa en el norte del litoral peruano, así como uno de los cinco principales focos de inversión para la agroindustria y la generación de energía del territorio peruano, además de ser el principal eje comercial con Ecuador, ubicándose dentro de las tres regiones con mayor índice de desarrollo humano del Perú.				
Intereses Organizacionales	OLP1. En el 2025, la Región Tumbes contará con un índice de desarrollo humano (IDH) de 0.80. En el año 2012 el IDH de la Región Tumbes fue de 0.52.	OLP2. Para el 2025, en la Región Tumbes se generará 600 MW de energía eléctrica para disponerla en la demanda regional, nacional y para exportación. En el 2014, en la Región Tumbes se generaron 26 MW.	OLP3. En el 2025, la Región Tumbes atraerá más de 1’500,000 de turistas nacionales e internacionales. En el año 2014 llegaron 295,000 turistas a la región.	OLP4. En el 2025, el valor FOB de las exportaciones de la Región Tumbes será de 700 millones de dólares de EUA, en el año 2014 el valor alcanzado fue de 188.5 millones de dólares de EUA.
<b>Estrategias Primarias (Retenidas)</b>				
1. Generar energía eléctrica, para atender la futura demanda de la región y una potencial exportación a Ecuador, Colombia y Centro América.	X	X	X	X
3. Desarrollar un cluster turístico en la región que incluya el sector hotelero, gastronómico, transporte y otros.	X		X	
5. Realizar inversión extranjera privada para el aumento de las exportaciones de la industria langostinera en la región.	X			X
6. Implementar alianza estratégica con la Región Piura para fortalecer el sector turismo y desarrollo del sector energético.	X	X	X	
9. Lograr certificación internacional para los productos agroindustriales y acuícolas destinados a la exportación.				X
15. Elevar las competencias del recurso humano mejorando la educación técnica y superior.	X	X		X
23. Obtener convenio con el Ministerio de Agricultura y la INIA para tecnificar la producción agrícola de la región.	X			X
25. Lograr alianzas con instituciones del Estado como PROMPERU y MINCETUR enfocados a incrementar el turismo y comercialización de productos agrícolas.			X	X
27. Incrementar la exportación de productos agrícolas y acuícolas en el marco de los tratados de libre comercio.	X			X

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.

## 6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores

“Haber desarrollado un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si los hubiera, permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente” (D’Alessio, 2012, p. 428).

Tabla 54.

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

Estrategias Retenidas / Posibilidades Competitivas	Posibilidades Región Lima	Posibilidades Región Piura	Posibilidades Región La Libertad	Posibilidades Región Arequipa
1. Generar energía eléctrica, para atender la futura demanda de la región y una potencial exportación a Ecuador, Colombia y Centro América.	Estará atenta a la evolución de esta iniciativa y aprovechará esta oferta de energía para el desarrollo industrial propio.			Contará con su propio nodo energético a partir del 2019, luego buscará incrementar su propia capacidad de generación.
3. Desarrollar un cluster turístico en la región que incluya el sector hotelero, gastronómico, transporte y otros.	Aprovechará este desarrollo para formar parte por medio de operadores turísticos.	Reaccionarán desarrollando su oferta turística para no perder posicionamiento.		Indiferente.
5. Realizar inversión extranjera privada para el aumento de las exportaciones de la industria langostinera en la región.	Indiferente.	Reaccionará desarrollando su industria Langostinera		Indiferente.
6. Implementar alianza estratégica con la Región Piura para fortalecer el sector turismo y desarrollo del sector energético.	Estará atenta a la evolución de estas sinergias para evaluar participación.	Mostrará interés por conocer el alcance de esta iniciativa.	Buscará realizar sinergias con otras regiones para su desarrollo.	
9. Lograr certificación internacional para los productos agroindustriales y acuícolas destinados a la exportación.			Indiferente.	
15. Elevar las competencias del recurso humano mejorando la educación técnica y superior.			Indiferente.	
23. Obtener convenio con el Ministerio de Agricultura y la INIA para tecnificar la producción agrícola de la región.	Indiferente.		Fomentará el desarrollo del sector agrario.	
25. Lograr alianzas con instituciones del Estado como PROMPERU y MINCETUR enfocados a incrementar el turismo y comercialización de productos agrícolas.	Indiferente.	Desarrollará convenios con entidades públicas y privadas con el fin de impulsar el sector turismo y agrario.		
27. Incrementar la exportación de productos agrícolas y acuícolas en el marco de los tratados de libre comercio.	Espectante.	Reaccionará desarrollando su oferta exportable.		Espectante.

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.

## 6.12 Conclusiones

La Región Tumbes tiene un potencial importante de recursos que le permitirán desarrollar o repotenciar negocios con el afán de cumplir los objetivos de corto y largo plazo trazados en la visión del 2025. En este sentido, las matrices analizadas en el proceso estratégico son herramientas indispensables en la toma de decisiones dado que ayudan a identificar, relacionar, ponderar y establecer estrategias que solidifiquen las fortalezas y oportunidades, y atenúen las debilidades y amenazas. El potencial energético del norte del Perú, en Piura y Tumbes, aunado al proyecto regional de interconexión energética entre Panamá, Colombia, Ecuador, Perú y Chile, establece para Tumbes una gran oportunidad para desarrollar las estrategias necesarias para cumplir el objetivo de largo plazo de contar con un nodo energético en el norte. Por otro lado, el potencial turístico de Tumbes debido a los atractivos que cuenta como playas, buen clima y la gastronomía permiten establecer estrategias para cumplir el objetivo de largo plazo de desarrollar un clúster turístico, desarrollando negocios complementarios. Otro aspecto importante identificado es la necesidad de desarrollar la infraestructura vial de la región como base para el desarrollo de la actividad económica. Finalmente, se ha identificado la necesidad de establecer estrategias para incrementar el nivel educacional técnico y superior para poder afrontar los nuevos desafíos en energía, turismo, agroindustria y pesca con una oferta calificada y que a su vez eleve el nivel de vida e ingresos de la población.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Para conseguir los cuatro objetivos de largo plazo planteados, es necesario determinar y cumplir distintos objetivos de corto plazo, los cuales se detallan a continuación.

**Objetivo de largo plazo 1 (OLP1):** En el año 2025, la Región Tumbes contará con un índice de desarrollo humano (IDH) de 0.80. En el año 2012 el IDH de la Región Tumbes fue de 0.52 (INEI, 2013).

**Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP 1.1).** Para el año 2020, alcanzar en la región el nivel tres según la evaluación de PISA (Programa para la evaluación internacional de alumnos). En el año 2012, Perú obtuvo el nivel uno en esta evaluación (OCDE, 2014, p.5).

**Objetivo de corto plazo 1.2. (OCP 1.2).** A partir del año 2016, incrementar anualmente un centro de salud en la región. En el año 2013 la región registró 18 centros de salud (INEI, 2013).

**Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP 1.3).** A partir del año 2016, incrementar trianualmente en 35% la población afiliada a algún seguro de salud, hasta lograr la cobertura del 99.8% de la población. En el año 2013 la cobertura de los seguros de salud en la región fue de 68.7% (INEI, 2013).

**Objetivo de corto plazo 1.4 (OCP 1.4).** Para el año 2018, el promedio de vida de los habitantes de la Región Tumbes será de 75 años, para el año 2021 será de 76.1. En el 2014 el promedio de vida fue de 74.3 años (IPE, 2015).

**Objetivo de corto plazo 1.5 (OCP 1.5).** A partir del año 2016, incrementar anualmente el PBI per cápita de la región en más del 5%. En el año 2012 el ingreso per cápita regional fue de S/. 4,413 (INEI, 2013).

**Objetivo de corto plazo 1.6 (OCP 1.6).** Disminuir para el año 2018 la tasa de desnutrición crónica infantil en la región a 5.0% y en el 2021 a 1.0%. En el año 2012 la desnutrición crónica infantil fue de 10.1% (INEI, 2013).

**Objetivo de corto plazo 1.7 (OCP 1.7).** A partir del año 2017, el 100% del total de viviendas particulares dispondrán de alumbrado eléctrico a través de la red pública. En el año 2014 fue de 98.1% (IPE, 2015).

**Objetivo de corto plazo 1.8 (OCP 1.8).** A partir del año 2018, el 85% del total de viviendas particulares dispondrán de agua potable a través de la red pública y para el 2022 el 100%. En el año 2014 fue de 77.9% (IPE, 2015).

**Objetivo de corto plazo 1.9 (OCP 1.9).** A partir del año 2016, mantener un ritmo de crecimiento en el presupuesto anual de 5%. En el año 2014 el presupuesto aprobado fue de S/.345'157,410 (Gobierno Regional de Tumbes, 2016).

**Objetivo de largo plazo 2 (OLP2):** Para el año 2025, en la Región Tumbes se generará 600 MW de energía eléctrica para disponerla en la demanda regional, nacional y para exportación. En el año 2014, en la Región Tumbes se generaron 26 MW (MINEM, 2015, p.2).

**Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP 2.1).** Para el año 2016, gestionar la inclusión en el Plan Energético Nacional 2014-2025 y en la agenda de Proinversión, la generación de 300 MW para el año 2023 y 274 MW adicionales para el año 2025 en la Región Tumbes. En el año 2014 se generaron 26 MW (MINEM, 2015, p.2).

**Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP 2.2).** En el año 2017, negociar las ventas de energía futuras de 300 MW con el Ecuador desde la Región Tumbes y el resto de la capacidad futura con consumo de la industria local. En el año 2014 se exportó 65 MW sólo desde la Región Piura (COES SINAC, 2015).



**Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP 2.3).** Logrado el OCP 2.2, en el año 2019, asegurar el abastecimiento de 144 millones de pies cúbicos diarios de gas natural para futuras centrales térmicas a través de una asociación de gasíferos, en el año 2014 se abastecieron 7 millones de pies cúbicos de gas natural (COES SINAC, 2015).

**Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP 2.4).** Entre los años 2018 y 2020, gestionar y concretar la aprobación de la exportación de 300 MW de energía eléctrica a Ecuador, Colombia y Centro América a través del Congreso de la República. En el 2014 la exportación fue de 65 MW sólo desde la Región Piura (COES SINAC, 2015).

**Objetivo de corto plazo 2.5 (OCP 2.5).** Logrado el OCP 2.4, entre los años 2020 y 2021, gestionar y concretar la inversión privada de 700 millones de dólares de EUA para la construcción de centrales térmicas de 574 MW de capacidad.

**Objetivo de corto plazo 2.6 (OCP 2.6).** Logrado el OCP 2.5, entre los años 2021 y 2022, gestionar la inversión privada de 150 millones de dólares de EUA para la construcción de una línea de transmisión de 500 kV, de 170 km de longitud hacia Ecuador.

**Objetivo de corto plazo 2.7 (OCP 2.7).** Logrado el OCP 2.5 y 2.6, entre los años 2022 y 2024, se ejecutará la construcción de tres nuevas centrales térmicas que generarán energía eléctrica en la Región Tumbes. Al año 2014 la Región Tumbes contó con una central térmica (Electroperú, 2015).

**Objetivo de largo plazo 3 (OLP3):** En el año 2025, la Región Tumbes atraerá más de 1'500,000 turistas nacionales e internacionales. En el año 2014 llegaron 295,000 turistas a la región (MINCETUR, 2015).

**Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP 3.1).** En el año 2016, invertir 10 millones de dólares de EUA en la modernización e infraestructura del aeropuerto Capitán FAP Pedro Canga Rodríguez para tener capacidad de operar vuelos internacionales desde el año 2017.

**Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP 3.2).** A partir del año 2016, atraer la inversión de cadenas hoteleras líderes en el sector para incrementar la oferta hotelera, y trianualmente dos hoteles de clasificación cuatro o cinco estrellas, con más de 100 camas cada una. En el año 2015 se registraron cuatro hoteles de clasificación cuatro estrellas (MINCETUR, 2015).

**Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP 3.3).** En el año 2017, atraer la inversión de cinco restaurantes de comida gourmet peruana líderes en el sector para que en el año 2018 inicie sus operaciones. Al 2014 la región no registra restaurant de comida gourmet.

**Objetivo de corto plazo 3.4 (OCP 3.4).** Lograr que para el año 2018 cinco operadores turísticos líderes en el sector, incluyan a la Región Tumbes como parte de sus paquetes turísticos. Al año 2014 la Región Tumbes está incluida en el paquete turístico de dos operadores (MINCETUR, 2015).

**Objetivo de corto plazo 3.5 (OCP 3.5).** Lograr que para el año 2018, tres aerolíneas extranjeras operen vuelos internacionales directos desde y hasta el aeropuerto Capitán FAP Pedro Canga Rodríguez. Al año 2015 no existe aerolínea extranjera que opere vuelo internacional en la región.

**Objetivo de corto plazo 3.6 (OCP 3.6).** Para el año 2017, destinar 10 millones de dólares de EUA para reconstruir, habilitar y mantener el 100% de los principales atractivos turísticos de la región. Al año 2014 la región no cuenta con proyectos de inversión destinados a este fin.

**Objetivo de corto plazo 3.7 (OCP 3.7).** Crear la Oficina Regional del Turismo para el año 2018, encargada de realizar estudios del sector turismo, políticas, certificación de guías, además de ser el nexo con todos los actores del turismo en la región. En el año 2014 la región no cuenta con una oficina destinada a este servicio.

**Objetivo de corto plazo 3.8 (OCP 3.8).** Invertir 15 millones de dólares de EUA en la construcción de un moderno terminal terrestre para que en el año 2018 entre en operación. Al 2014 la región no cuenta con un terminal terrestre.

**Objetivo de largo plazo 4 (OLP4):** En el 2025, el valor FOB de las exportaciones de la Región Tumbes será de 700 millones de dólares de EUA, en el año 2014 el valor alcanzado fue de 188.5 millones de dólares de EUA (BCRP, 2015).

**Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP 4.1).** En el año 2016, se licitará el proyecto de desalinización del agua del mar, con una inversión de 50 millones de dólares de EUA, que permita procesar de dos a tres metros cúbicos por segundo de agua de mar para trasladarlo por tuberías, con el fin de irrigar los terrenos agrícolas de la región.

**Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP 4.2).** A partir del año 2016, disminuir las pérdidas de producción afectadas por fenómenos naturales mediante proyectos de descolmatación y encausamiento de los ríos contiguos al Río Tumbes, disminuyendo las pérdidas de cultivos entre plátano y arroz de 6,500 ha afectadas en el 2014 a 4,000 ha para el año 2021, a razón de 500 ha anuales.

**Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP 4.3).** A partir del año 2018, los productos de la región como: el arroz cascara, el plátano y el limón, contarán con la certificación HACCP (Hazard analysis and critical control points), de esta manera se garantizará el tratamiento higiénico de los productos alimentarios destinados al consumo local y exportación.

**Objetivo de corto plazo 4.4 (OCP 4.4).** A partir del año 2016, la exportación de cola de langostinos congelado se incrementará a razón de 25% anual para lograr un nivel de exportaciones de 1,498 millones de dólares de EUA en el año 2025. En el año 2014 la exportación fue de 129 millones de dólares de EUA (BCRP, 2015).

**Objetivo de corto plazo 4.5 (OCP 4.5).** A partir del año 2016, la producción de arroz cáscara se incrementará a razón de 15% anual para lograr un nivel de 616,110 toneladas en el 2025. En el año 2012 la producción fue 134,849 toneladas (INEI, 2013).

**Objetivo de corto plazo 4.6 (OCP 4.6).** A partir del año 2016, la producción de limón se incrementará a razón de 15% anual para lograr un nivel de 87,566 toneladas en el 2025. En el año 2012 la producción fue 12,434 toneladas (INEI, 2013).

**Objetivo de corto plazo 4.7 (OCP 4.7).** A partir del año 2016, la producción de plátano se incrementará a razón de 15% anual para lograr un nivel de 395,427 toneladas en el 2025. En el año 2012 la producción fue 87,471 toneladas (INEI, 2013).

**Objetivo de corto plazo 4.8 (OCP 4.8).** A partir del año 2016, la producción de cacao se incrementará a razón de 15% anual para lograr un nivel de 3,000 toneladas en el año 2025. En el año 2012 la producción fue 408 toneladas (INEI, 2013).

**Objetivo de corto plazo 4.9 (OCP 4.9).** En el año 2019, la producción de piñón blanco será de 375 toneladas producto de la cosecha de 500 hectáreas, obteniéndose 32,250 galones de aceite como biodiesel. En el año 2014 no se registran datos de producción de este producto.

## **7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Para lograr ejecutar las estrategias identificadas es importante que exista la asignación de recursos idónea y que su distribución tome en cuenta los objetivos de corto plazo establecidos para Tumbes. Los recursos asignados son agrupados en financieros, físicos, humanos y tecnológicos, los mismos que se observaran en la Tabla 55.

## **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Se entiende por política a la actividad orientada a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. D'Alessio (2012) indicó que “las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia”. En este sentido se puede

decir que las políticas son los lineamientos con los que las organizaciones deben contar. La evaluación se aprecia en la Tabla 56.

Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Cada estrategia tiene sus políticas, las cuales pueden servir a varias estrategias. Estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización. (D'Alessio, 2012, p. 468).



Tabla 55.

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos Asignados
OCP 1.1. Para el año 2020, alcanzar en la región el nivel tres según la evaluación de PISA (Programa para la evaluación internacional de alumnos). En el año 2012, Perú obtuvo el nivel uno en esta evaluación.	Recursos Financieros En coordinación con el gobierno central y regional, se gestionará los recursos financieros necesarios. Recursos Físicos Infraestructura, salas de reuniones, aulas, laboratorios, etc. Recursos Humanos Personal capacitado para instruir al alumnado de acuerdo a la nueva currícula. Recursos Tecnológicos Internet, computadoras, sistemas de comunicación, cursos virtuales, e-learning.
OCP 1.2. A partir del año 2016, incrementar anualmente un centro de salud en la región. En el año 2013 la región registró 18 centros de salud.	Recursos Financieros Presupuesto solicitado por el Gobierno Regional y las entidades pertinentes. Recursos Físicos Infraestructura, equipo médico, laboratorios, etc. Recursos Humanos Profesionales especialistas en salud y bienestar social. Recursos Tecnológicos Equipos de última tecnología médica, internet, sistemas de comunicación.
OCP 1.3. A partir del año 2016, incrementar trianualmente en 35% la población afiliada a algún seguro de salud, hasta lograr la cobertura del 99.8% de la población. En el año 2013 la cobertura de los seguros de salud en la región fue de 68.7%.	Recursos Financieros Presupuesto solicitado por el Gobierno Regional y las entidades pertinentes. Recursos Físicos Infraestructura, equipo médico, laboratorios, etc. Recursos Humanos Profesionales especialistas en salud y bienestar social. Recursos Tecnológicos Equipos de última tecnología médica, internet, sistemas de comunicación.
OCP 1.4. Para el año 2018, el promedio de vida de los habitantes de la Región Tumbes será de 75 años, para el año 2021 será de 76.1. En el 2014 el promedio de vida fue de 74.3 años.	Recursos Financieros Presupuesto solicitado por el Gobierno Regional y las entidades pertinentes. Recursos Físicos Infraestructura, aulas de capacitación, centros de salud, afiches. Recursos Humanos Profesionales especialistas en salud y bienestar social. Recursos Tecnológicos Equipos de última tecnología médica, internet, sistemas de comunicación.
OCP 1.5. A partir del año 2016, incrementar anualmente el PBI per cápita de la región en más del 5%. En el año 2012 el ingreso per cápita regional fue de S/ 4,413.	Recursos Financieros Presupuesto solicitado por el Gobierno Regional y las entidades pertinentes. Recursos Físicos Infraestructura en general. Recursos Humanos Personal profesional, especialistas, técnicos. Recursos Tecnológicos Internet, herramientas de última tecnología, equipos.
OCP 1.6. Disminuir para el año 2018 la tasa de desnutrición crónica infantil en la región a 5.0% y en el 2021 a 1.0%. En el año 2012 la desnutrición crónica infantil fue de 10.1%.	Recursos Financieros Presupuesto solicitado por el Gobierno Regional y las entidades pertinentes. Recursos Físicos Infraestructura, locales comunales, locales para ayuda social, utensilios. Recursos Humanos Nutricionistas, cocineros, ayudantes, personal médico. Recursos Tecnológicos Internet, sistemas de información, equipos de comunicación.
OCP 1.7. A partir del año 2017, el 100% del total de viviendas particulares dispondrán de alumbrado eléctrico a través de la red pública. En el año 2014 fue de 98.1%.	Recursos Financieros Presupuesto solicitado por el Gobierno Regional y las entidades pertinentes. Empresa privada. Recursos Físicos Infraestructura eléctrica, torres de alta tensión, postes, cableado, etc. Recursos Humanos Ingenieros, operarios, seguridad. Recursos Tecnológicos Internet, sistemas de información, equipos de comunicación.
OCP 1.8. A partir del año 2018, el 85% del total de viviendas particulares dispondrán de agua potable a través de la red pública y para el 2022 el 100%. En el año 2014 fue de 77.9%.	Recursos Financieros Presupuesto solicitado por el Gobierno Regional y las entidades pertinentes. Empresa privada. Recursos Físicos Infraestructura en general. Recursos Humanos Ingenieros, operarios, seguridad. Recursos Tecnológicos Internet, sistemas de información, equipos de comunicación.
OCP 1.9. A partir del año 2016, mantener un ritmo de crecimiento en el presupuesto anual de 5%. En el año 2014 el presupuesto aprobado fue de S/345'157,410.	Recursos Financieros Presupuesto solicitado por el Gobierno Regional y las entidades pertinentes. Recursos Físicos Infraestructura en general, salas de reuniones. Recursos Humanos Personal calificado en Finanzas, contabilidad, ingenieros, representantes zonales, alcaldes, etc. Recursos Tecnológicos Internet, sistemas de información, equipos de comunicación.
OCP 2.1. Para el año 2016, gestionar la inclusión en el Plan Energético Nacional 2014-2025 y en la agenda de Proinversión, la generación de 300 MW para el año 2023 y 274 MW adicionales para el año 2025 en la Región Tumbes. En el año 2014 se generaron 26 MW.	Recursos Financieros Presupuesto requerido para la gestión. Recursos Físicos Oficina de Desarrollo de Negocios de Energía. Recursos Humanos Personal con conocimiento en Energía Eléctrica.
OCP 2.2. En el año 2017, negociar las ventas de energía futuras de 300 MW con el Ecuador desde la Región Tumbes y el resto de la capacidad futura con consumo de la industria local. En el año 2014 se exportó 65 MW sólo desde la Región Piura.	Recursos Financieros Presupuesto requerido para la gestión. Recursos Físicos Oficina de Desarrollo de Negocios de Energía y Asesoría Legal y Regulación. Recursos Humanos Personal con conocimiento en Energía Eléctrica y aspectos diplomáticos. Recursos Tecnológicos Sistemas Informáticos de proyección de demanda eléctrica.
OCP 2.3. Logrado el OCP 2.2, en el año 2019, asegurar el abastecimiento de 144 millones de pies cúbicos diarios de gas natural para futuras centrales térmicas a través de una asociación de gasíferos, en el año 2014 se abastecieron 7 millones de pies cúbicos de gas natural.	Recursos Financieros Presupuesto requerido para la gestión. Recursos Físicos Oficina de Desarrollo de Negocios de Energía y Asesoría Legal y Regulación. Recursos Humanos Personal con conocimiento en hidrocarburos. Recursos Tecnológicos Sistemas Informáticos de proyección de demanda y oferta eléctrica.
OCP 2.4. Entre los años 2018 y 2020, gestionar y concretar la aprobación de la exportación de 300 MW de energía eléctrica a Ecuador, Colombia y Centro América a través del Congreso de la República. En el 2014 la exportación fue de 65 MW sólo desde la Región Piura.	Recursos Financieros Presupuesto requerido para la gestión. Recursos Físicos Oficina de Desarrollo de Negocios de Energía y Asesoría Legal y Regulación. Recursos Humanos Personal con conocimiento en Energía Eléctrica, aspectos legales y regulación.
OCP 2.5. Logrado el OCP 2.4, entr los años 2020 y 2021, gestionar y concretar la inversión privada de 700 millones de dólares de EUA para la construcción de centrales térmicas de 574 MW de capacidad.	Recursos Financieros Presupuesto requerido para la gestión, inversión de 900 millones de dólares. Recursos Físicos Oficina de Desarrollo de Negocios de Energía y Asesoría Legal y Regulación. Recursos Humanos Personal con conocimiento en Energía Eléctrica, aspectos legales y regulación.
OCP 2.6. Logrado el OCP 2.5, entre los años 2021 y 2022, gestionar la inversión privada de 150 millones de dólares de EUA para la construcción de una línea de transmisión de 500 kV, de 170 km de longitud hacia Ecuador.	Recursos Financieros Presupuesto requerido para la gestión, inversión de 150 millones de dólares. Recursos Físicos Oficina de Desarrollo de Negocios de Energía y Asesoría Legal y Regulación. Recursos Humanos Personal con conocimiento en Energía Eléctrica, aspectos legales y regulación.
OCP 2.7. Logrado el OCP 2.5 y 2.6, entre los años 2022 y 2024, se ejecutará la construcción de tres nuevas centrales térmicas que generarán energía eléctrica en la Región Tumbes. Al año 2014 la Región Tumbes contó con una central térmica.	Recursos Financieros Presupuesto requerido para la gestión, inversión de 900 millones de dólares. Recursos Físicos Turbinas, obras civiles, terrenos, oficinas y almacenes. Recursos Humanos Ingenieros, operarios, seguridad. Recursos Tecnológicos Computadoras, teléfonos.
OCP 3.1. En el año 2016, invertir 10 millones de dólares de EUA en la modernización e infraestructura del aeropuerto Capitán FAP Pedro Canga Rodríguez para tener capacidad de operar vuelos internacionales desde el año 2017.	Recursos Financieros Presupuesto para desarrollar esta iniciativa, 10 millones de dólares. Recursos Físicos Oficina de Turismo e Infraestructura. Recursos Humanos Personal con especialización en Ingeniería Civil y Proyectos. Recursos Tecnológicos Equipos de computacion y sistemas informáticos.
OCP 3.2. A partir del año 2016, atraer la inversión de cadenas hoteleras líderes en el sector para incrementar la oferta hotelera, y trianualmente dos hoteles de clasificación cuatro o cinco estrellas, con más de 100 camas cada una. En el año 2015 se registraron cuatro hoteles de clasificación cuatro estrellas.	Recursos Financieros Presupuesto requerido para la gestión. Recursos Físicos Oficina de Turismo e Infraestructura. Recursos Humanos Personal con especialización en Marketing, Hotelería y Turismo. Recursos Tecnológicos Equipos de computacion, sistemas informáticos y de comunicación.
OCP 3.3. En el año 2017, atraer la inversión de cinco restaurantes de comida gourmet peruana líderes en el sector para que en el año 2018 inicie sus operaciones. Al 2014 la región no registra restaurant de comida gourmet.	Recursos Financieros Presupuesto requerido para la gestión. Recursos Físicos Oficina de Turismo e Infraestructura. Recursos Humanos Personal con especialización en Marketing, Gastronomía y Turismo. Recursos Tecnológicos Equipos de computacion, sistemas informáticos y de comunicación.
OCP 3.4. Lograr que para el año 2018 cinco operadores turísticos líderes en el sector, incluyan a la Región Tumbes como parte de sus paquetes turísticos. Al año 2014 la Región Tumbes está incluida en el paquete turístico de dos operadores.	Recursos Financieros Presupuesto requerido para la gestión. Recursos Físicos Oficina de Turismo e Infraestructura. Recursos Humanos Personal con especialización en Marketing y Turismo. Recursos Tecnológicos Equipos de computacion, sistemas informáticos y de comunicación.
OCP 3.5. Lograr que para el año 2018, tres aerolíneas extranjeras operen vuelos internacionales directos desde y hasta el aeropuerto Capitán FAP Pedro Canga Rodríguez. Al año 2015 no existe aerolínea extranjera que opere vuelo internacional en la región.	Recursos Financieros Presupuesto requerido para la gestión. Recursos Físicos Oficina de Turismo e Infraestructura. Recursos Humanos Personal con especialización en Marketing, Hotelería y Turismo. Recursos Tecnológicos Equipos de computacion, sistemas informáticos y de comunicación.
OCP 3.6. Para el año 2017, destinar 10 millones de dólares de EUA para reconstruir, habilitar y mantener el 100% de los principales atractivos turísticos de la región. Al año 2014 la región no cuenta con proyectos de inversión destinados a este fin.	Recursos Financieros Presupuesto para desarrollar esta iniciativa, 20 millones de dólares. Recursos Físicos Oficina de Turismo e Infraestructura. Recursos Humanos Personal con especialización en Arqueología y Turismo. Recursos Tecnológicos Equipos de computacion, sistemas informáticos y de comunicación.
OCP 3.7. Crear la Oficina Regional del Turismo para el año 2018, encargada de realizar estudios del sector turismo, políticas, certificación de guías, además de ser el nexo con todos los actores del turismo en la región. En el año 2014 la región no cuenta con una oficina destinada a este servicio.	Recursos Financieros Presupuesto solicitado por el Gobierno Regional y las entidades pertinentes. Recursos Físicos Oficina de Turismo e Infraestructura. Recursos Humanos Personal con especialización en Estadística, Proyectos y Turismo. Recursos Tecnológicos Equipos de computacion, sistemas informáticos y de comunicación.
OCP 3.8. Invertir 15 millones de dólares de EUA en la construcción de un moderno terminal terrestre para que en el año 2018 entre en operación. Al 2014 la región no cuenta con un terminal terrestre.	Recursos Financieros Presupuesto para desarrollar esta iniciativa, 20 millones de dólares. Recursos Físicos Oficina de Turismo e Infraestructura. Recursos Humanos Personal con especialización en Ingeniería Civil y Proyectos. Recursos Tecnológicos Equipos de computacion, sistemas informáticos y de comunicación.
OCP 4.1. En el año 2016, se licitará el proyecto de desalinización del agua del mar, con una inversión de 50 millones de dólares de EUA, que permita procesar de dos a tres metros cúbicos por segundo de agua de mar para trasladarlo por tuberías, con el fin de irrigar los terrenos agrícolas de la región.	Recursos Financieros Presupuesto requerido para la gestión. Recursos Físicos Infraestructura en general. Recursos Humanos Personal con especialización en Ingeniería Civil y Proyectos, operarios, seguridad. Recursos Tecnológicos Equipos de última tecnología.
OCP 4.2. A partir del año 2016, disminuir las pérdidas de producción afectadas por fenómenos naturales mediante proyectos de descolmatación y encausamiento de los ríos contiguos al Río Tumbes, disminuyendo las pérdidas de cultivos entre plátano y arroz de 6,500 ha afectadas en el 2014 a 4,000 ha para el año 2021, a razón de 500 ha anuales.	Recursos Financieros Presupuesto requerido para la gestión. Recursos Físicos Infraestructura, equipos de última tecnología. Recursos Humanos Oficina Regional de Gestión de Riesgos de Desastres. Recursos Tecnológicos Equipos de última tecnología.
OCP 4.3. A partir del año 2018, los productos de la región como: el arroz cascara, el plátano y el limón, contarán con la certificación HACCP (Hazard analysis and critical control points), de esta manera se garantizará el tratamiento higiénico de los productos alimentarios destinados al consumo local y exportación.	Recursos Financieros Presupuesto requerido para la gestión. Recursos Físicos Infraestructura, salas de reuniones, aulas, laboratorios, etc. Recursos Humanos Profesionales con especializaciones en agroindustria, recursos naturales y gestión de medio. Recursos Tecnológicos Equipos de última tecnología, Internet, sistemas de información, equipos de comunicación.
OCP 4.4. A partir del año 2016, la exportación de cola de langostinos congelado se incrementará a razón de 25% anual para lograr un nivel de exportaciones de 1,498 millones de dólares de EUA en el año 2025. En el año 2014 la exportación fue de 129 millones de dólares de EUA.	Recursos Financieros Presupuesto requerido para la gestión. Recursos Físicos Infraestructura en general. Recursos Humanos Personal profesional, especialistas, técnicos. Recursos Tecnológicos Internet, sistemas de información, equipos de comunicación.
OCP 4.5. A partir del año 2016, la producción de arroz cáscara se incrementará a razón de 15% anual para lograr un nivel de 616,110 toneladas en el 2025. En el año 2012 la producción fue 134,849 toneladas.	Recursos Financieros Presupuesto requerido para la gestión. Recursos Físicos Infraestructura, equipos. Oficina de recursos naturales y gestión del medio. Recursos Humanos Profesionales con especializaciones en agroindustria. Recursos Tecnológicos Equipos de última tecnología, laboratorios, internet, etc.
OCP 4.6. A partir del año 2016, la producción de limón se incrementará a razón de 15% anual para lograr un nivel de 87,566 toneladas en el 2025. En el año 2012 la producción fue 12,434 toneladas.	Recursos Financieros Presupuesto requerido para la gestión. Recursos Físicos Infraestructura, equipos. Oficina de recursos naturales y gestión del medio. Recursos Humanos Profesionales con especializaciones en agroindustria. Recursos Tecnológicos Equipos de última tecnología, laboratorios, internet, etc.
OCP 4.7. A partir del año 2016, la producción de plátano se incrementará a razón de 15% anual para lograr un nivel de 395,427 toneladas en el 2025. En el año 2012 la producción fue 87,471 toneladas.	Recursos Financieros Presupuesto requerido para la gestión. Recursos Físicos Infraestructura, equipos. Oficina de recursos naturales y gestión del medio. Recursos Humanos Profesionales con especializaciones en agroindustria. Recursos Tecnológicos Equipos de última tecnología, laboratorios, internet, etc.
OCP 4.8. A partir del año 2016, la producción de cacao se incrementará a razón de 15% anual para lograr un nivel de 3,000 toneladas en el año 2025. En el año 2012 la producción fue 408 toneladas.	Recursos Financieros Presupuesto requerido para la gestión. Recursos Físicos Infraestructura, equipos. Oficina de recursos naturales y gestión del medio. Recursos Humanos Profesionales con especializaciones en agroindustria. Recursos Tecnológicos Equipos de última tecnología, laboratorios, internet, etc.
OCP 4.9. En el año 2019, la producción de piñón blanco será de 375 toneladas producto de la cosecha de 500 hectáreas, obteniéndose 32,250 galones de aceite como biodiesel. En el año 2014 no se registran datos de producción de este producto.	Recursos Financieros Presupuesto requerido para la gestión. Recursos Físicos Infraestructura, equipos. Oficina de recursos naturales y gestión del medio. Recursos Humanos Profesionales con especializaciones en agroindustria, Ingenieros M.A. Recursos Tecnológicos Equipos de última tecnología, laboratorios, internet, etc.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.

Tabla 56.

*Políticas de la Región Tumbes*

	Políticas	E1	E3	E5	E6	E9	E15	E23	E25	E27
1	Estimular la creación de un Nodo Energético Norte como medida de seguridad energética nacional.	X			X					
2	Impulsar la inversión pública y privada para el aprovechamiento del gas natural derivado de la extracción y explotación petrolera como principal insumo para la generación termoeléctrica.	X			X					
3	Liderar una eficaz concientización de la población de la zona de influencia sobre los beneficios sociales y económicos que conlleva desarrollar los proyectos de generación de energía.	X								
4	Liderar la regulación interna y externa de una potencial exportación de energía eléctrica.	X								
5	Gestionar la asociación de empresarios que operen en el sector hotelero, transporte, gastronómico y otros, con el fin de alinearse a la visión de la Región Tumbes.		X	X		X				
6	Impulsar la participación y difusión en eventos promocionales del sector turismo a nivel nacional e internacional.		X							X
7	Promocionar la imagen de la Región Tumbes como la zona turística de sol y playa por excelencia del territorio peruano.		X							
8	Alentar la interacción de los operadores turísticos locales para que compartan y asimilen las mejores prácticas en el sector turístico.		X							
9	Gestionar de manera eficaz y eficiente el presupuesto de la Región Tumbes.									
10	Asegurar la ejecución del presupuesto en actividades alineadas a la visión de la Región Tumbes.			X		X				X
11	Destinar una parte del gasto público para la investigación científica de las universidades e institutos locales.									
12	Asegurar que el operador aeroportuario mantenga sus instalaciones bajo estándares internacionales de calidad.									
13	Estimular la utilización del aeropuerto por parte de las líneas aéreas nacionales e internacionales.									
14	Estimular alianzas estratégicas con los operadores turísticos de la Región Piura.		X		X					
15	Velar que la demanda del recurso humano producto del crecimiento económico de la región sea cubierto por la PEA local.						X			
16	Destinar una parte del gasto público para la investigación científica de las universidades e institutos locales.						X			
17	Gestionar el intercambio de conocimiento tecnológico a nivel nacional e internacional.	X			X		X	X		
18	Asegurar la formalización de las asociaciones del sector agroindustrial, clasificados por grupos de manera que se puedan realizar coordinaciones específicas.					X		X		X
19	Impulsar la participación de las empresas, pobladores, sector privado relacionados al sector agroindustrial, en ferias y/o eventos de actualización, con la finalidad de identificar futuras tendencias.					X				
20	Gestionar la reforestación de las zonas áridas de la región.					X				
21	Velar por la protección del recurso agua, como fuente esencial del desarrollo agrícola.					X		X		
22	Propiciar la publicidad a nivel nacional y en el extranjero a través de medios especializados y enfocados al público objetivo.		X						X	X
23	Participar activamente en todos los eventos promovidos por PROMPERU y MINCETUR.		X						X	
24	Liderar la concientización sobre los beneficios sociales que trae la formalización de los sectores económicos de la región.								X	
25	Alentar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.								X	
26	Asegurar la adquisición de tecnología como herramienta para la optimización los procesos y productividad, logrando así productos de buena calidad a bajo costo.			X		X	X	X		
27	Liderar la incorporación y sensibilización de una cultura de eficiencia y calidad en los diferentes sectores productivos.	X	X	X		X		X		X

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.

#### 7.4 Estructura de la Región Tumbes

El tamaño adecuado de la organización está enfocado a continuar realizando las funciones establecidas por la ley, pero a su vez incorporando un enfoque especial para alcanzar la visión establecida. Para ello, la nueva organización contempla una estructura vinculada a la obtención de los objetivos de largo y corto plazo, de manera ágil y evitando aumentar la burocracia de las instituciones públicas y así poder cumplir con los objetivos establecidos. Dado la anterior estructura planteada, que tiene en cuenta áreas y equipos de trabajo relacionado a los principales sectores a desarrollar como son el turismo, energía y agroindustria. Se presenta el organigrama propuesto en la Figura 29.

En ese sentido, se tiene contemplado los siguientes cambios:

- Crear un área de desarrollo de negocios que contemple las actividades específicas identificadas en el planteamiento de las estrategias, dentro de las cuales se tiene: (a) salud, (b) ingreso per cápita, (c) energía, (d) agricultura, (e) turismo, (f) infraestructura, y (g) educación.
- Crear un área de administración, finanzas, control de gestión y recursos humanos, incorporando como funciones adicionales el control del performance de la región y el monitoreo del plan estratégico definido.
- Crear un área de asesoría legal y regulatoria que brinde soporte adicional a la unidad de desarrollo de negocios, y de esta manera poder viabilizar sus objetivos de corto plazo a través de leyes o acuerdos que puedan dar soporte no solo a la unidad de desarrollo de negocio sino a todas las áreas que requieran de sus servicios.
- Necesidad de gestionar las actividades de manera matricial para alinear los objetivos de las áreas al objetivo general de la organización, en este caso a la visión de la Región Tumbes, de tal forma que los objetivos de cada área específica se relacionen y sirvan para alcanzar la visión propuesta.



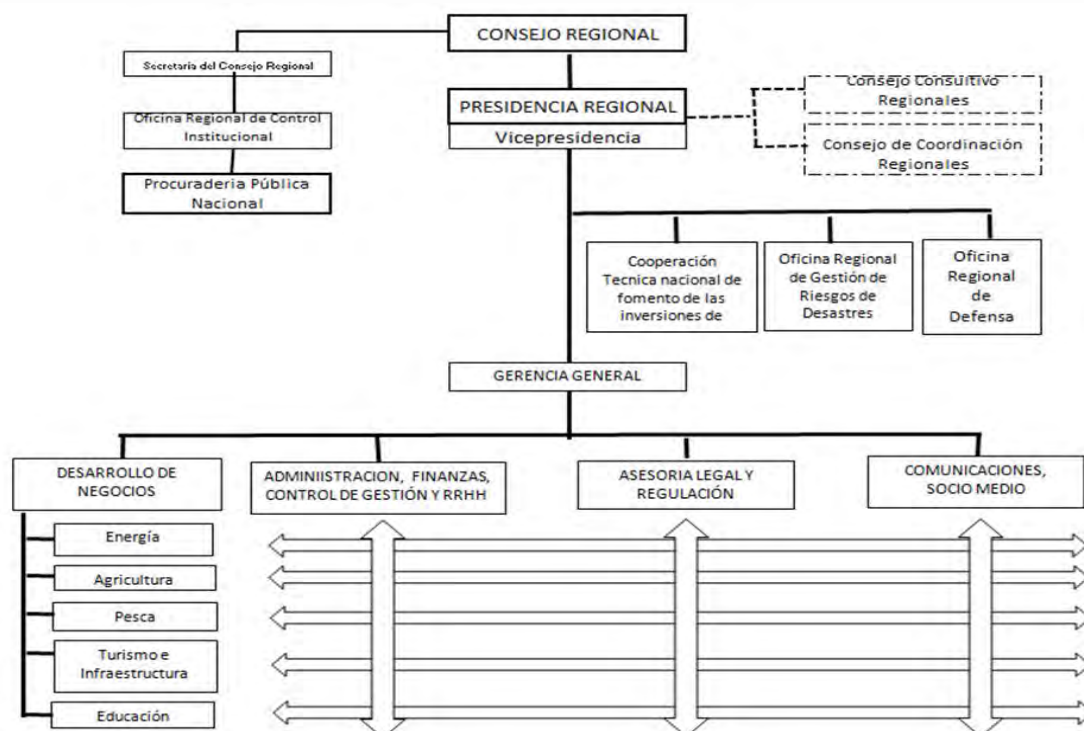


Figura 29. Organigrama propuesto del Gobierno Regional de Tumbes. Adaptado de “Organigrama estructural de la sede del gobierno regional de Tumbes”. Recuperado el 24 de Julio de 2015, de <http://www.regiontumbes.gob.pe/index.php>

## 7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Teniendo en la Región Tumbes áreas naturales protegidas por el estado, entre ellas tenemos al Parque Nacional Cerros de Amotape (151,561.27 hectáreas), Santuario Nacional los Manglares de Tumbes (2,972 hectáreas) y la Reserva Nacional de Tumbes (19,266.72 hectáreas), un total de 22,238.72 hectáreas de áreas naturales protegidas por el estado, es necesario crear conciencia en la población y los visitantes por la importancia de conservar las mismas. Dentro de los OCP se tiene que refaccionar el 100% de los principales atractivos de la región en el año 2021, con lo cual se espera que los mantenimientos de los atractivos turísticos sean únicamente los programados y con ello no tener posibles daños. Dentro del OCP 4 se tiene promover el uso de tecnologías avanzadas con fertilizantes, en este se va a tener especial cuidado para que estos fertilizantes sean amigables con el medio ambiente. De igual manera la implementación de nueva maquinaria en los nuevos proyectos que se

implementarán deberán tener las condiciones necesarias para operar como límites permisibles de emanación de monóxido y límites permisibles de ruido.

Dentro de los principales valores se tiene a la Responsabilidad Social y Ambiental, trabajando en favor de todos los grupos de interés involucrados, utilizando responsablemente y manteniendo los recursos naturales. Se aplicaran las buenas prácticas y la concientización a los pobladores será programada con la finalidad de generarles conciencia ambiental. La gerencia regional de recursos naturales y gestión del medio ambiente, está encargado de liderar los planes de acción enfocados a mantener el equilibrio ecológico y conservación de los recursos naturales dentro de un marco de desarrollo sostenible, también es el encargado de implementar y gestionar los proyectos de recuperación de terreno eriazo, la construcción de reservorios de agua y los demás objetivos de corto plazo. Esta gerencia cuenta con un plan anual de fiscalización y evaluación ambiental (PLANEFA) al cual se le hará seguimiento continuo con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos.

#### **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Para que las estrategias que se han planteado tengan éxito y principalmente para conseguir el logro de los OLP, se debe diseñar una adecuada estructura organizacional para ello el personal que nos ayudará con esta meta debe estar correctamente preparado, de darse el caso se debería mantener al personal idóneo o contratar a personal nuevo que cumpla los requisitos solicitados, tener a personal idóneo principalmente en los puestos de gerencia es vital, ya que es la clave para la implementación y seguimiento de las políticas y estrategias planteadas. En los últimos años han existido muchos obstáculos para el gobierno regional de Tumbes, como por ejemplo la retención de sus profesionales competentes, una baja oferta de profesionales en la región, esto básicamente por los bajos sueldos que se pagan que generalmente están por debajo del nivel de salarios que se paga en el mercado laboral privado. Teniendo en cuenta esto, se propone que la región implemente un proceso de

modernización institucional, que sea atractivo para los profesionales competentes, asegurándose de que los profesionales que ocupen los puestos gerenciales del Gobierno Regional sean correctamente seleccionados y cumplan con las competencias necesarias, pero que de la misma forma sean correctamente remunerados.

Por otro lado, es necesario impulsar un gran cambio en la sociedad, en la cual se logre que la población valore su cultura y tradición; de tal manera que se puedan formar asociaciones efectivas en pro del desarrollo de cada una de sus localidades. Es por ello la importancia de las políticas orientadas a la generación de empresa y empleo, ya que se de esta manera se puede garantizar el desarrollo social. La pobreza en la región es un punto débil, por ello es necesario luchar en contra de ella, implementando planes orientados al desarrollo de actividades productivas que logren la sostenibilidad económica de la región. Planes como la capacitación en diferentes actividades productivas que les permitan explotar al máximo sus recursos, facilitar servicios de salud y educación, crear más vías de comunicación, etc.

## **7.7 Gestión del Cambio**

Para alcanzar la visión es indispensable planear adecuadamente el cambio a nivel estructural y cultural dentro de la organización de la Región Tumbes, tomando en cuenta que todo cambio genera usualmente reactividad principalmente por el temor a lo nuevo, a lo desconocido, es de vital importancia contar con profesionales adaptables al cambio. Por otro lado tanto la nueva visión, los objetivos de largo y corto plazo y las estrategias planteadas requieren la aceptación y compromiso de todos los *stakeholders* de la Región Tumbes. Se debe crear un clima en la cual se fomente la participación de los involucrados con el fin crear compromiso, responsabilidad y sentido de urgencia alineados con los objetivos de la región. Se debe desarrollar charlas, conversatorios en las cuales intervengan los *stakeholders* para reforzar el liderazgo además de los valores y ética necesarios, de igual forma para reforzar los objetivos de la región además de crear identidad con la misma. Es importante señalar que

todo cambio es exitoso en la medida de que sus involucrados estén alineados a los objetivos de la organización.

## 7.8 Conclusiones

- Los objetivos de largo plazo identificados para el PEA de la Región Tumbes están enfocados a crear un área de desarrollo de negocios que contemple las actividades específicas identificadas en el planteamiento de las estrategias, las cuales son Salud, ingreso per cápita, Energía, Agricultura, Turismo, Infraestructura y Educación .
- Para tener éxito en las estrategias identificadas y con el fin conseguir el logro de los objetivos de largo plazo, se debe diseñar una adecuada estructura organizacional, se debe contar con el recurso humano necesario y correctamente preparado.
- La retención de los profesionales competentes en la Región Tumbes se hace complicada en la actualidad, existe una baja oferta de profesionales en la región, esto básicamente por los bajos sueldos que se pagan que generalmente están por debajo del nivel de salarios que se paga en el mercado laboral privado. Teniendo en cuenta esto, se propone que la región implemente un proceso de modernización institucional, que sea atractiva para ellos.
- Eliminar la pobreza en la región es vital, por ello es necesario luchar en contra de ella, implementando planes orientados al desarrollo de actividades productivas que logren la sostenibilidad económica.
- Es importante plantear el cambio de manera adecuada, desarrollando como uno de los puntos principales el sistema educativo en la Región Tumbes.
- La nueva visión, los objetivos de largo y corto plazo y las estrategias planteadas requieren la aceptación y compromiso de todos los *Stakeholders* de la Región Tumbes.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Este capítulo considera la evaluación y control del proceso estratégico, la cual se debe realizar en todo momento debido a la naturaleza del proceso al ser interactivo e iterativo, es decir, participa mucha gente y se está retroalimentando constantemente, respectivamente. En este sentido la evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios del entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2012, p. 507). La región de Tumbes para poder cumplir la visión establecida requerirá interactuar con diversas instituciones públicas y privadas, acceso a la tecnología, y cambios en la regulación en un cronograma establecido en los objetivos de largo y corto plazo.

### 8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* es una herramienta de control estratégico que sirve para el cierre del vacío entre lo que la organización desea hacer y lo que hace, realizando un alineamiento estratégico, con el fin de obtener los siguientes resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos y (d) empleados motivados y preparados (D'Alessio, 2012, p. 518).

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la región, busca medir el desarrollo de la población para que vaya acorde al crecimiento económico que se espera de la región. Considera mejorar el nivel educativo de la región para que tengan las competencias necesarias para soportar la nueva oferta laboral requerida en los nuevos negocios desarrollados.

### **8.1.2 Procesos**

Perspectiva de procesos internos, se emplean indicadores que miden los procesos internos de la región que conducen al cumplimiento de los indicadores de las perspectivas financieras y de clientes. En esta perspectiva, se mide la eficiencia operacional asociada al nivel de ejecución de los presupuestos, preservar el medio ambiente, y mejorar la infraestructura vial y de servicios básicos.

### **8.1.3 Clientes**

Perspectiva del cliente, tiene como finalidad reflejar el grado de participación de sus principales actividades económicas en los mercados nacionales y globales. La visión contempla impulsar la exportación de energía eléctrica en Latinoamérica, crear un clúster turístico atractivo a nivel mundial, exportar los langostinos y productos agrícolas.

### **8.1.4 Financiera**

Perspectiva financiera, se enfoca en cómo miden los accionistas el desempeño de la organización, en el caso de la región Tumbes considera: (a) el incremento del PBI, impulsado por los sectores económicos de energía, turismo, pesca y agricultura, (b) el incremento en el poder adquisitivo de los habitantes de la región, dado por el objetivo de mejorar la oferta laboral local que soporte el incremento del PBI.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado**

A continuación, se muestra la Tabla 57, referente al tablero de control balanceado de la Región Tumbes, en la cual se consideran todos los objetivos de corto plazo clasificados en las perspectivas de aprendizaje, del cliente, del proceso interno y financiera indicando el indicador de medición, la unidad de la misma y la unidad responsable de ejecutar cada actividad. La unidad responsable indicada corresponde a las áreas propuestas en la nueva organización con el fin de alcanzar la situación futura optimizando los recursos y buscando la eficiencia y eficacia de las funciones establecidas.

Tabla 57.

## Tablero de Control Balanceado

	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidades	Área Responsable
<b>Perspectiva de aprendizaje</b>				
OCP1.1	Para el año 2020, alcanzar en la región el nivel tres según la evaluación de PISA (Programa para la evaluación internacional de alumnos). En el año 2012, Perú obtuvo el nivel uno en esta evaluación.	Nivel tres de evaluación PISA	Nivel/Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Educación
OCP3.7	Crear la Oficina Regional del Turismo para el año 2018, encargada de realizar estudios del sector turismo, políticas, certificación de guías, además de ser el nexo con todos los actores del turismo en la región. En el año 2014 la región no cuenta con una oficina destinada a este servicio.	Oficina Regional del Turismo	Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Turismo e Infraestructura
OCP4.3	A partir del año 2018, los productos de la región como: el arroz cascara, el plátano y el limón, contarán con la certificación HACCP (Hazard analysis and critical control points), de esta manera se garantizará el tratamiento higiénico de los productos alimentarios destinados al consumo local y exportación.	Certificación HACCP	Fecha	Gerencia de Asesoría Legal y Regulación
<b>Perspectiva del Cliente</b>				
OCP2.2	En el año 2017, negociar las ventas de energía futuras de 300 MW con el Ecuador desde la Región Tumbes y el resto de la capacidad futura con consumo de la industria local. En el año 2014 se exportó 65 MW sólo desde la Región Piura.	Establecimiento de demanda de energía	MW/Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Energía
OCP3.1	En el año 2016, invertir 10 millones de dólares de EUA en la modernización e infraestructura del aeropuerto Capitán FAP Pedro Canga Rodríguez para tener capacidad de operar vuelos internacionales desde el año 2017.	Aeropuerto modernizado	Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Turismo e Infraestructura
OCP3.2	A partir del año 2016, atraer la inversión de cadenas hoteleras líderes en el sector para incrementar la oferta hotelera, y trianualmente dos hoteles de clasificación cuatro o cinco estrellas, con más de 100 camas cada una. En el año 2015 se registraron cuatro hoteles de clasificación cuatro estrellas.	Hoteles de cuatro y cinco estrellas	Unidad/Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Turismo e Infraestructura
OCP3.3	En el año 2017, atraer la inversión de cinco restaurantes de comida gourmet peruana líderes en el sector para que en el año 2018 inicie sus operaciones. Al 2014 la región no registra restaurant de comida gourmet.	Cinco restaurantes de comida gourmet	Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Turismo e Infraestructura
OCP3.4	Lograr que para el año 2018 cinco operadores turísticos líderes en el sector, incluyan a la Región Tumbes como parte de sus paquetes turísticos. Al año 2014 la Región Tumbes está incluida en el paquete turístico de dos operadores.	Convenios con operadores turísticos	Unidad/Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Turismo e Infraestructura
OCP3.5	Lograr que para el año 2018, tres aerolíneas extranjeras operen vuelos internacionales directos desde y hasta el aeropuerto Capitán FAP Pedro Canga Rodríguez. Al año 2015 no existe aerolínea extranjera que opere vuelo internacional en la región.	Aerolíneas con vuelos internacionales	Unidad/Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Turismo e Infraestructura
OCP3.6	Para el año 2017, destinar 10 millones de dólares de EUA para reconstruir, habilitar y mantener el 100% de los principales atractivos turísticos de la región. Al año 2014 la región no cuenta con proyectos de inversión destinados a este fin.	Atractivos turísticos habilitados	Porcentaje/Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Turismo e Infraestructura
OCP3.8	Invertir 15 millones de dólares de EUA en la construcción de un moderno terminal terrestre para que en el año 2018 entre en operación. Al 2014 la región no cuenta con un terminal terrestre.	Terminal terrestre construido	Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Turismo e Infraestructura
<b>Perspectiva Proceso Interno</b>				
OCP1.2	A partir del año 2016, incrementar anualmente un centro de salud en la región. En el año 2013 la región registró 18 centros de salud.	Establecimiento de salud pública	Unidad/Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Turismo e Infraestructura
OCP1.3	A partir del año 2016, incrementar trianualmente en 35% la población afiliada a algún seguro de salud, hasta lograr la cobertura del 99.8% de la población. En el año 2013 la cobertura de los seguros de salud en la región fue de 68.7%.	Población afiliada	Porcentaje	Gerencia de Administración , Finanzas, Control de Gestión y RRHH
OCP1.4	Para el año 2018, el promedio de vida de los habitantes de la Región Tumbes será de 75 años, para el año 2021 será de 76.1. En el 2014 el promedio de vida fue de 74.3 años.	Edad promedio de vida	Unidad/Fecha	Gerencia de Administración , Finanzas, Control de Gestión y RRHH
OCP1.6	Disminuir para el año 2018 la tasa de desnutrición crónica infantil en la región a 5.0% y en el 2021 a 1.0%. En el año 2012 la desnutrición crónica infantil fue de 10.1%.	Tasa de desnutrición crónica infantil	Porcentaje/Fecha	Gerencia de Administración , Finanzas, Control de Gestión y RRHH
OCP1.7	A partir del año 2017, el 100% del total de viviendas particulares dispondrán de alumbrado eléctrico a través de la red pública. En el año 2014 fue de 98.1%.	Alumbrado público	Porcentaje/Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Energía Ministerio de Energía y Minas
OCP1.8	A partir del año 2018, el 85% del total de viviendas particulares dispondrán de agua potable a través de la red pública y para el 2022 el 100%. En el año 2014 fue de 77.9%.	Viviendas con agua potable	Porcentaje/Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Turismo e Infraestructura Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneariento
OCP2.1	Para el año 2016, gestionar la inclusión en el Plan Energético Nacional 2014-2025 y en la agenda de Proinversión, la generación de 300 MW para el año 2023 y 274 MW adicionales para el año 2025 en la Región Tumbes. En el año 2014 se generaron 26 MW.	Licitación de 574 MW incluida en cartera de Proinversión	Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Energía
OCP2.3	Logrado el OCP 2.2, en el año 2019, asegurar el abastecimiento de 144 millones de pies cúbicos diarios de gas natural para futuras centrales térmicas a través de una asociación de gasíferos, en el año 2014 se abastecieron 7 millones de pies cúbicos de gas natural.	Asociación de gasíferos	Si / No	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Energía
OCP2.4	Entre los años 2018 y 2020, gestionar y concretar la aprobación de la exportación de 300 MW de energía eléctrica a Ecuador, Colombia y Centro América a través del Congreso de la República. En el 2014 la exportación fue de 65 MW sólo desde la Región Piura.	Acuerdos con Ecuador, Colombia y Centro América para exportar energía	Si / No	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Energía
OCP4.2	A partir del año 2016, disminuir las pérdidas de producción afectadas por fenómenos naturales mediante proyectos de descolmatación y encausamiento de los ríos contiguos al Río Tumbes, disminuyendo las pérdidas de cultivos entre plátano y arroz de 6,500 ha afectadas en el 2014 a 4,000 ha para el año 2021, a razón de 500 ha anuales.	Pérdidas de producción	Unidad	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Agricultura
<b>Perspectiva Financiera</b>				
OCP1.5	A partir del año 2016, incrementar anualmente el PBI per cápita de la región en más del 5%. En el año 2012 el ingreso per cápita regional fue de S/. 4,413.	PBI per cápita	Unidad/Fecha	Gerencia de Administración , Finanzas, Control de Gestión y RRHH
OCP1.9	A partir del año 2016, mantener un ritmo de crecimiento en el presupuesto anual de 5%. En el año 2014 el presupuesto aprobado fue de S/.345'157,410.	Presupuesto Institucional de apertura	Unidad/Fecha	Gerencia de Administración , Finanzas, Control de Gestión y RRHH
OCP4.4	A partir del año 2016, la exportación de cola de langostinos congelado se incrementará a razón de 25% anual para lograr un nivel de exportaciones de 1,498 millones de dólares de EUA en el año 2025. En el año 2014 la exportación fue de 129 millones de dólares de EUA.	Exportaciones cola de langostinos congelados	Dólares de EUA/Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios
OCP2.5	Logrado el OCP 2.4, entre los años 2020 y 2021, gestionar y concretar la inversión privada de 700 millones de dólares de EUA para la construcción de centrales térmicas de 574 MW de capacidad.	Inversión 700 millones de dólares de EUA	Unidad/Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Energía
OCP2.6	Logrado el OCP 2.5, entre los años 2021 y 2022, gestionar la inversión privada de 150 millones de dólares de EUA para la construcción de una línea de transmisión de 500 kV, de 170 km de longitud hacia Ecuador.	Inversión 150 millones de dólares de EUA	Unidad/Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Energía
OCP2.7	Logrado el OCP 2.5 y 2.6, entre los años 2022 y 2024, se ejecutará la construcción de tres nuevas centrales térmicas que generarán energía eléctrica en la Región Tumbes. Al año 2014 la Región Tumbes contó con una central térmica.	Inicio de construcción	Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Energía
OCP4.1	En el año 2016, se licitará el proyecto de desalinización del agua del mar, con una inversión de 50 millones de dólares de EUA, que permita procesar de dos a tres metros cúbicos por segundo de agua de mar para trasladarlo por tuberías, con el fin de irrigar los terrenos agrícolas de la región.	Licitación Proyecto de Desalinización de agua	Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Agricultura
OCP4.5	A partir del año 2016, la producción de arroz cáscara se incrementará a razón de 15% anual para lograr un nivel de 616,110 toneladas en el 2025. En el año 2012 la producción fue 134,849 toneladas.	Incremento en la producción	Porcentaje/Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Agricultura
OCP4.6	A partir del año 2016, la producción de limón se incrementará a razón de 15% anual para lograr un nivel de 87,566 toneladas en el 2025. En el año 2012 la producción fue 12,434 toneladas.	Incremento en la producción	Porcentaje/Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Agricultura
OCP4.7	A partir del año 2016, la producción de plátano se incrementará a razón de 15% anual para lograr un nivel de 395,427 toneladas en el 2025. En el año 2012 la producción fue 87,471 toneladas.	Incremento en la producción	Porcentaje/Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Agricultura
OCP4.8	A partir del año 2016, la producción de cacao se incrementará a razón de 15% anual para lograr un nivel de 3,000 toneladas en el año 2025. En el año 2012 la producción fue 408 toneladas.	Incremento en la producción	Porcentaje/Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Agricultura
OCP4.9	En el año 2019, la producción de piñón blanco será de 375 toneladas producto de la cosecha de 500 hectáreas, obteniéndose 32,250 galones de aceite como biodiesel. En el año 2014 no se registran datos de producción de este producto.	Incremento en la producción	Unidad/Fecha	Gerencia de Desarrollo de Negocios / Agricultura

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson

### 8.3 Conclusiones

Las conclusiones de este capítulo son:

- Se identifica que en el tablero de control balanceado para la Región Tumbes, existe mayor cantidad de indicadores enfocados a la perspectiva del proceso interno, debido a los cambios necesarios en aspectos regulatorios, mejoramiento de infraestructura, reglamentos y procedimientos internos. La implementación de estas medidas requieren el apoyo de otras instituciones públicas y privadas.
- La perspectiva de aprendizaje ocupa el segundo lugar en la tenencia de objetivos de corto plazo. Esto debido a la necesidad de tener una oferta laboral sostenible que soporte el desarrollo de los nuevos negocios planteados en la región.
- La perspectiva de cliente está dada por fomentar mercados internaciones en los nuevos negocios como la exportación de energía eléctrica a Panamá, Colombia, Ecuador y Chile, asimismo en el mercado turístico atraer a clientes a nivel mundial y finalmente ingresar a nuevos mercados con los langostinos y productos agroindustriales.
- Por último, la perspectiva financiera se enfoca en medir el crecimiento del producto bruto interno de la región, a partir del crecimiento de los nuevos negocios, con un mayor nivel de gasto e inversión pública y privada, y un incremento progresivo en el poder adquisitivo del poblador debido a la competitiva oferta laboral proyectada.



## Capítulo IX: Competitividad de la Región Tumbes

### 9.1 Análisis Competitivo de la Región Tumbes

Para el análisis competitivo de la Región de Tumbes se ha considerado los resultados del Índice de competitividad regional del Perú 2014 (ICRP) elaborado por CENTRUM. “El ICRP es la radiografía de un país determinado que refleja el comportamiento de sus instituciones, políticas y otras variables fundamentales y a partir de esta información tenemos una idea de los niveles de prosperidad de su población” (CENTRUM, 2014). Se cuenta con cinco pilares, que son: (a) Desarrollo económico, (b) Eficiencia de empresas, (c) Gobierno e instituciones, (d) Infraestructura productiva, y (e) Capital humano. Cada pilar es medido para cada región y se puede observar la evolución de cada uno de estos de cada región, de esta manera se determinará si la Región Tumbes viene mejorando o no en cada factor o pilar. Y el promedio de los cinco pilares nos dará el ICRP de la Región Tumbes, los cuales se miden en escalas de 0 a 100 puntos.

El equipo de investigadores desarrolló y mantiene una base de datos de estadística regional comparable más importante del país, compuesta por series históricas de 150 variables, las cuales dan origen al ICRP 2014, que se puede descomponer en 90 variables, agregadas en 25 factores y estas, a su vez en cinco pilares que sustentan el concepto de competitividad, como la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la región (CENTRUM, 2014).

Los cinco pilares o factores nos dan idea del comportamiento de la Región Tumbes, como se puede observar en la Figura 30, los factores del 2014 respecto al 2011 han disminuido, principalmente el de gobierno e instituciones y el de capital humano, por el contrario los pilares de desarrollo económico han incrementado, y los pilares de eficiencia de empresas e infraestructura se mantienen similares a los del 2011.

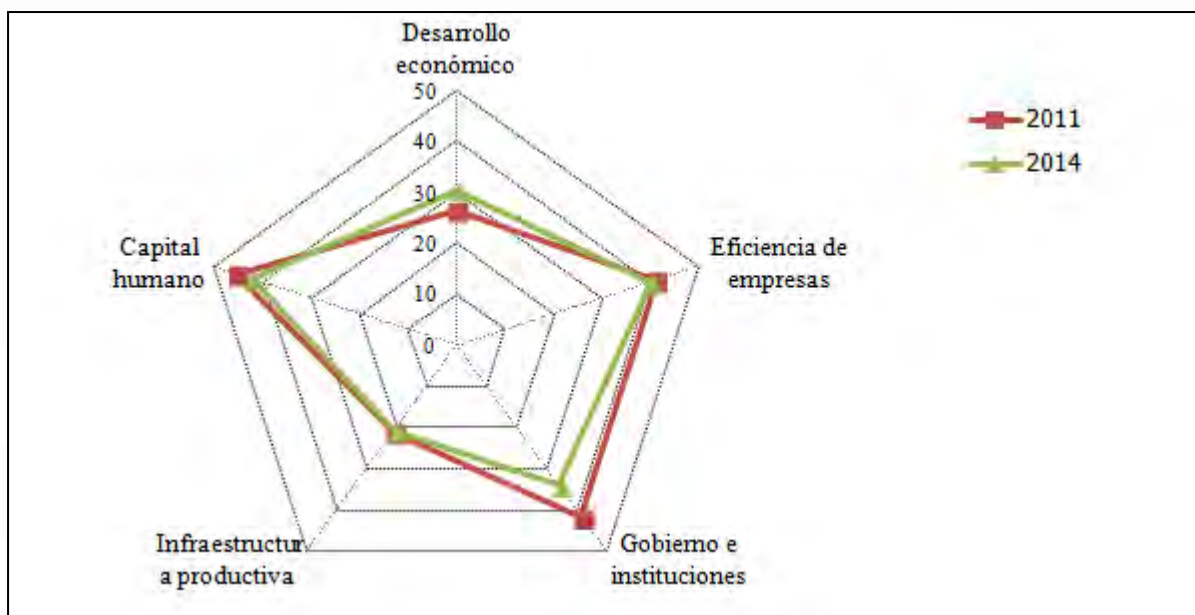


Figura 30. La evolución de la competitividad de la Región Tumbes  
Adaptado de “CENTRUM Católica (2012), Índice de competitividad Regional del Perú,” por F. D’Alessio, 2012. Lima, Perú.

En el año 2011 se tenía un ICRP de 35.11 ocupando el puesto 10 y en el año 2014 un ICRP de 33.42 ocupando el puesto 13. Se puede interpretar, que esta disminución se debe principalmente a la caída en el pilar de gobierno e instituciones de 41.66 de ICRP ocupando el puesto 7 a 34.07 de ICRP ocupando el puesto 19, como se pueden observar en la Tabla 58, debido a un retroceso en el indicador de autonomía y seguridad.

Tabla 58

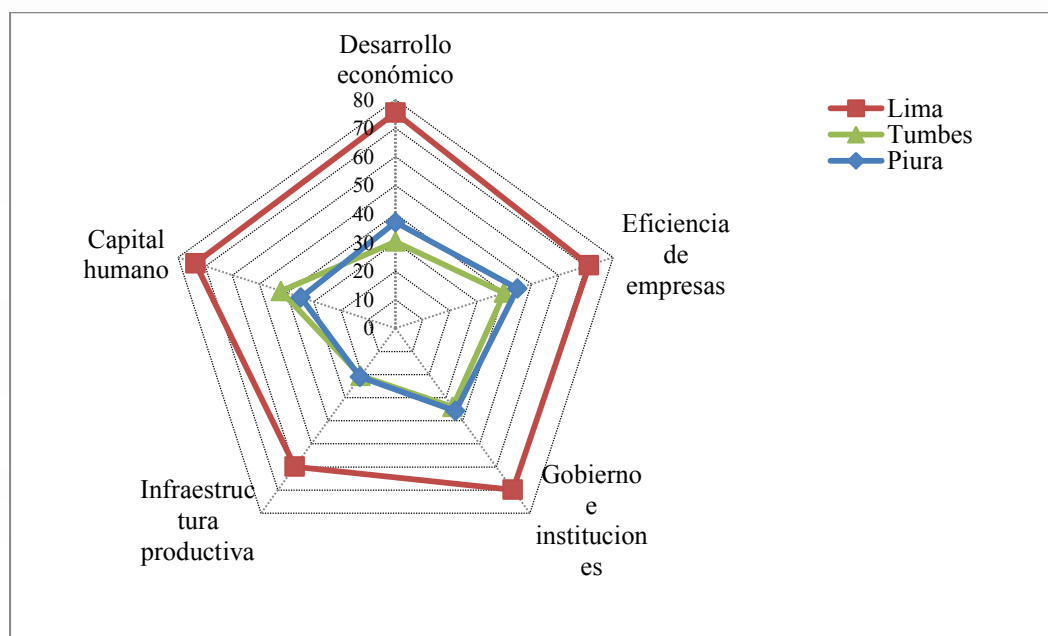
*Índice de Competitividad Regional de la Región Tumbes del año 2011 y 2014*

	2014		2011	
	Puesto	ICRP	Puesto	ICRP
Desarrollo económico	9	30.28	10	26.41
Eficiencia de empresas	20	40.02	17	41.14
Gobierno e instituciones	19	34.07	7	41.66
Infraestructura productiva	13	20.6	10	21.01
Capital humano	10	42.12	9	45.31
<b>Resultados Generales Tumbes</b>	<b>13</b>	<b>33.42</b>	<b>10</b>	<b>35.11</b>

Nota. Adaptado de “Competitividad Regional del Perú Retos y Perspectivas” por F. D’Alessio, 2012. Lima, Perú: Revista Strategia.

Por otra parte si se compara el índice de competitividad con el de la Región Lima y con la Región Piura, se observa que la Región Lima tiene factores que están muy por encima,

y que la Región Piura se encuentra similar a la Región Tumbes, como se observa en la Figura 31.



*Figura 31.* Comparativo del ICRP de la Región Lima, Región Piura y Región Tumbes Adaptado de “CENTRUM Católica (2014), Índice de competitividad Regional del Perú,” por F. D’Alessio, 2012. Lima, Perú.

Respecto a las condiciones de los factores, la Región Tumbes es la más pequeña en extensión, pero su ubicación geopolítica le da un perfil de primer orden nacional, las actividades con mayor crecimiento económico en los últimos años han sido la construcción, transportes y comunicaciones, el turismo, el comercio y con menor participación el sector de minería y energía. Por otro lado, del 2001 al 2012 la Agricultura, Caza y Silvicultura tuvo un crecimiento acumulado, mientras que la Pesca tuvo un decrecimiento acumulado y decrecimiento considerable, todos estos sectores mencionados juegan un rol fundamental que se busca desarrollar para incrementar la ventaja competitiva.

Las principales características de la actividad agrícola en la Región son las siguientes:

- La tecnología aplicada es medio / bajo.
- Existe un predominio de la propiedad agrícola individual (minifundio): de las casi 7,000 unidades agropecuarias (las dos terceras partes ubicadas en la provincia de

Tumbes), el 77% posee áreas menores de 4.9 ha, el 22% entre 5 y 19.5 ha, y solamente uno por ciento extensiones superiores a 20 ha.

- Las áreas agrícolas corresponden a las cuencas Río Zarumilla, Río Tumbes (la principal), Quebrada Bocapán y Quebrada Fernández. Los lugares de transformación en los que existen molinos para el pilado de arroz son Tumbes, Corrales y La Cruz.

La actividad extractiva pesquera se desarrolla en las siete principales caletas del litoral tumbesino (Puerto Pizarro, La Cruz, Grau, Zorritos, Acapulco, Punta Mero y Cancas) y en el entorno de los Manglares. Se extraen peces (hasta 67 variedades), crustáceos y moluscos. Sin embargo, el VAB de la actividad ha tenido un decrecimiento acumulado de 32% en el periodo 2001-2012. Las embarcaciones pesqueras se pueden clasificar en artesanales (antigüedad de 10 a 20 años, no cuentan con equipos de navegación, detección y electroacústicos, la flota es obsoleta) y aquéllas de mayor escala como las bolicheras y arrastreras (cuenta con equipos de navegación y detección, e incluso con equipos de conservación RSW y CSW). En el sector turismo, actividades de Restaurantes y Hoteles, el VAB ha crecido 113% en el periodo 2001-2012, sin embargo su aporte al VAB de la Región es sólo 4% a pesar del gran potencial turístico. Actualmente, las principales características del turismo son las siguientes:

- Ubicación fronteriza.
- Condiciones climatológicas adecuadas para el disfrute de playas durante todo el año.
- Recursos naturales como manglares, bosques tropicales, baños de barro, Río Tumbes, entre otros.
- Diversas opciones gastronómicas.
- Deportes de aventura.

El comercio fronterizo se hace principalmente a través de las ciudades de Aguas Verdes (Perú) y Huaquillas (Ecuador), separadas por un canal y unidas por un puente

internacional que se levanta sobre dicho canal. A través de Aguas Verdes, Perú exporta hacia Ecuador confecciones textiles (jeans, polos, frazadas, camisas, colchas), productos agropecuarios (ajos, cebolla, mandarina, palta, limones, cacao), pescado fresco y seco, artesanía (cerámica, vidrio), aunque en todos los casos en volúmenes poco significativos. Mientras que los productos que se importan son básicamente zapatillas, sábanas, edredones, repuestos, llantas, gas, combustibles, adornos, etc.

En las condiciones de la demanda, con respecto a la población de la Región Tumbes, el 91% de la población vive en área urbana lo que permite que la población Tumbesina tenga mayor acceso a los medios de comunicación, esto genera que la población esté bien informada en todos los aspectos, políticos, sociales, culturales, etc. Socialmente la población esta segmentada a consecuencia de varios motivos, entre ellos se tiene: (a) las diferencias en el sector educativo, (b) la llegada de inmigrantes que trajeron capital externo para la creación de negocios, (c) las fuerzas políticas, (d) la inversión privada, entre otros. Los primeros consumidores de lo que la región Tumbes ofrece al mercado serán las personas que vivan en la propia región, éstos buscarán satisfacer su demanda interna a través de bienes o servicios a niveles razonables de calidad, costo y oportunidad, así se generará primero la comercialización local para lograr el movimiento del dinero en la propia región y posteriormente al mercado nacional e internacional. La demanda interna en la región se centraliza en el sector bancos, construcción, las generadoras de energía, el consumo y el turismo; sin embargo el crecimiento de varios de ellos dependerá mucho de la inversión pública existente, para ello se debe seguir un plan estructurado de acuerdo a las necesidades de la región. Existe una demanda potencial desde Ecuador que dependerá del nivel de accesibilidad comercial que imponga este país, debido a que en la actualidad se han establecido algunas barreras arancelarias para protección de su propia industria.

Respecto a estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, la estructura productiva y de las exportaciones de la Región Tumbes, fundamentalmente de bajo desarrollo del sector agropecuario y del empresariado regional, imponen un escenario en el que el Estado, en el cual las instituciones de orden nacional, regional y local, debe asistir con un rol de facilitador y promotor del cambio. Uno de los más importantes referentes del agro peruano es la estructura de la tenencia de la tierra, pues la presencia de la pequeña extensión es la regla general, que de alguna manera establece los parámetros tecnológicos, sociales y económicos en los que se desenvuelven miles de pequeños productores que se tienen que enfrentar a un mercado cada vez más competitivo. Asimismo, esta competitividad pone en riesgo la existencia de las pequeñas y también medianas unidades productivas rurales así como las cadenas productivas y comerciales de las que son base. La estructura empresarial de la región está principalmente enfocada a micro y pequeñas empresas, destinadas a actividades comerciales y servicios, manufactura, agropecuario, construcción, energía y pesca. El mayor porcentaje de la población está enfocada a la agricultura no industrializada con pocas expectativas de superación. Cabe indicar que la Región Tumbes aparentemente ha sufrido una etapa de poca confiabilidad de sus autoridades que han repercutido en el bajo nivel de inversión.

Respecto a los sectores relacionados y de apoyo, la Región Tumbes cuenta con proveedores los cuales en su mayoría son regulados por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) organismo técnico especializado del Ministerio de Economía y Finanzas. La Región Tumbes en el 2011 contaba con 423 proveedores, de los cuales el 96% son de procedencia de Tumbes.

La demanda de las entidades de Tumbes fue atendida por 219 personas jurídicas, 55 personas naturales y 149 consorcios (incluye los proveedores que atendieron las órdenes de compra de la modalidad de Convenio Marco). Sin embargo no todos ellos

proviene de la misma región (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2013, p. 17).

Los proveedores de la Región Tumbes se pueden calificar como que no son competitivos internacionalmente, pero si tienen alta presencia local y brindan los servicios necesarios para la región. Así mismo de los S/. 370.7 millones programados en Plan Anual de contrataciones (PAC) se convocó S/ 371.9 millones, dentro de los cuales no programados se tiene S/ 28.7 millones. Se observa que la modalidad de procedimientos clásicos representa el 71% con S/180.5 millones. En el año 2011 y 2012 la mayor adquisición de material didáctico polidocente fue adjudicada al proveedor I Y J Construcciones, Implementaciones y Servicios SAC, la misma que en el año 2011 en auditoría puso al descubierto que se pagó irregularmente un millón y medio de soles (Castillo, 2012); asimismo existen investigaciones a un ex presidente regional por las estrechas relaciones con el gerente general del proveedor en mención.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Tumbes**

La Región Tumbes es fronteriza con el País de Ecuador, cuenta con gran potencial energético, cuenta con un área costera único, actualmente es atractivo turístico y esta actividad genera mayores puestos de trabajo. También cuenta con recursos naturales en diversos sectores como agricultura, petróleo, pesquero, turismo y minería / energía. Se espera contemplar el máximo aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas de Tumbes, de manera que cumpliendo la visión trazada en el 2025, se pueda obtener una ventaja competitiva a nivel nacional y mundial de manera sostenible y preservando el medio ambiente.

## **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Tumbes**

Los clústeres son grupos de empresas e instituciones interconectadas por actividades económicas similares y/o complementarias, estas empresas e instituciones tienen como

beneficio entre ellas la proximidad geográfica, lo que motiva a realizar una fusión entre ellas cuya finalidad será el aumento de productividad. Estos clústeres generan empleos y por ende ingresos, lo que motiva el desarrollo de una región. De acuerdo al análisis realizado en el presente Plan estratégico y evaluando las condiciones actuales de la región, la identificación de potenciales clúster es todo un reto. La poca tecnificación de la mano de obra, la carencia de universidades y escuelas técnicas, la falta de profesionales en la región, hacen ver algo lejana la idea de potenciales clústeres. En la Región Tumbes los clústeres que se han identificado están en los sectores de: (a) Energía, (b) acuicultura, (c) turismo y (d) los que negocios sectores que se anexen principalmente a este último (textil, transporte, gastronómico, entre otros).

#### **9.3.1 Clúster de electricidad**

Creación de un “nodo energético norte” en acuerdo con la Región Piura, el mismo que aplicará diversas tecnologías para creación de energía renovable y ciclos combinados.

#### **9.3.2 Clúster de agroindustria**

Desarrollando cadenas de proveeduría, articulando las micro, pequeñas y medianas empresas regionales a las cadenas exportadoras dinámicas. Así se podrán potenciar inicialmente conglomerados productivos que a largo plazo se constituirán como Clústeres regionales. Se compartirán capacidades empresariales, de tal manera que el conocimiento y las redes institucionales y comerciales con las que cuentan las empresas exportadoras más dinámicas, sean socializadas con otros sectores productivos con menor nivel de desarrollo.

#### **9.3.3 Clúster de turismo**

Se apuesta por un nuevo modelo de desarrollo, más interactivo. Que incluya la participación del sector privado, el sector público y el sector académico, orientada a hacer crecer la productividad en las regiones de Tumbes y Piura. El desarrollo de otros potenciales clústeres que acompañan el desarrollo del sector turismo es el transporte, de manera que se



pueda buscar la unión con la Región Piura haciendo uso de agencias turísticas de ambas regiones a través de vías terrestres. El sector gastronómico es fundamental en este aspecto, haciendo ferias que muestren la gran variedad de productos en el norte del país, poniendo énfasis en productos alimenticios propios de ambas regiones.

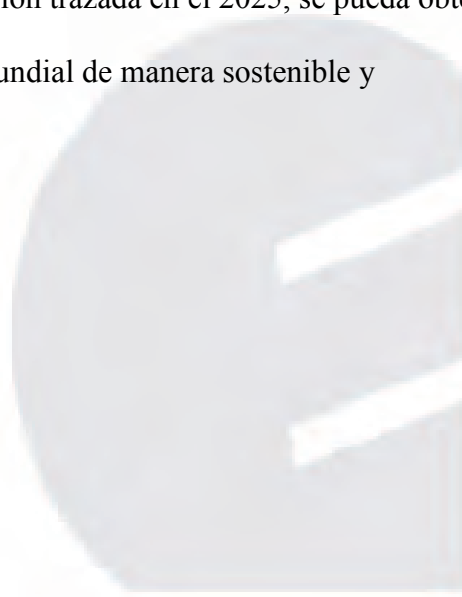
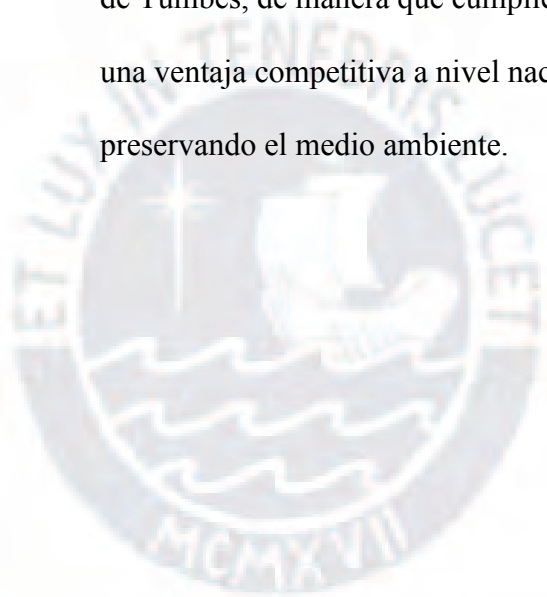
#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos que enfrentan los Potenciales Clústeres de la Región Tumbes**

- Falta de profesionales en la región, solo se cuenta con la presencia de tres universidades en la región (una universidad nacional y dos privadas), más dos escuelas técnicas; que generan pocas alternativas para los jóvenes que desean seguir estudios superiores. No existe un acondicionamiento de las carreras que se enseñan en la región con la realidad.
- Falta de desarrollo tecnológico, la mano de obra no es tecnificada, esto no permite aprovechar de manera eficiente las oportunidades en irrigación o infraestructura que posee la región ni tampoco permite la aplicación de tecnologías que sirvan para el avance agrícola en Tumbes.
- Infraestructura deficiente, en la actualidad, las vías de comunicación son insuficientes y se encuentran en mal estado, no se realizan mantenimientos adecuados ni existe un organismo que regule o que exija a las empresas encargadas de este mantenimiento cumplir con su reglamento. La mayoría de las vías se encuentran sin asfaltar, o en muy mal estado, lo que no permite que el traslado tanto de personas como de productos sea eficiente.

#### **9.5 Conclusiones**

- Se cuenta con cinco pilares, que son: (a) Desarrollo económico, (b) Eficiencia de empresas, (c) Gobierno e instituciones, (d) Infraestructura productiva, y (e) Capital humano.

- De acuerdo al Índice de Competitividad regional del Perú 2014, el indicador de autonomía y seguridad de la región Tumbes ha bajado con respecto al 2011 en el pilar de gobierno e instituciones.
- Como aspectos estratégicos más relevantes se destacan: (a) infraestructura vial deficiente, (b) poco desarrollo industrial, (c) poca presencia de universidades o institutos técnicos en la zona, (d) bajo número de profesionales en la región.
- Se espera contemplar el máximo aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas de Tumbes, de manera que cumpliendo la visión trazada en el 2025, se pueda obtener una ventaja competitiva a nivel nacional y mundial de manera sostenible y preservando el medio ambiente.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo, se presenta el Plan Estratégico Integral desarrollado, se incluyen las conclusiones y recomendaciones de la implementación del presente Plan Estratégico además del futuro de la Región Tumbes que se espera alcanzar.

### 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 59, se muestra Plan Estratégico Integral de la Región Tumbes, un cuadro resumen que permite visualizar a nivel *macro* los aspectos más importantes del planeamiento realizado con la finalidad de poder comprender la interacción que existe entre los actores de este proceso además de facilitar su control. También es importante puesto que permite realizar algunos reajustes si fuesen necesarios. “En otras palabras, el PEI exhibe las partes esenciales del proceso. Además de ello, las integra de acuerdo con el rol que desempeñan para el plan, con su importancia, y les brinda una localización” (D’Alessio, 2012, p. 573).

En el Plan Estratégico Integral, se localiza la visión en la parte superior, posición importante debido a que la visión representa la situación deseada a la cual se desea llegar como organización. En la parte lateral izquierda se encuentra a la misión como factor determinante y propulsor para alcanzar la visión; en la parte lateral derecha los valores y el código de ética establecerán el escenario idóneo para el desarrollo y crecimiento de la organización. Debajo de la visión se ubican los intereses organizacionales que se definieron durante el plan, también se encuentran las estrategias retenidas y a la mano derecha de éstas se ubican los objetivos de largo plazo. La interacción entre las estrategias retenidas y los objetivos de largo plazo se aprecian en la parte central del cuadro, ubicación central debido a la importancia que tiene para el logro de la visión planteada. En la parte derecha se ubican los principios cardinales y las políticas que regirán el Plan Estratégico. Para alcanzar los objetivos de largo plazo se requiere cumplir con los objetivos de corto plazo. Finalmente se ubica el tablero de control balanceado, los recursos y la estructura organizacional.

Tabla 59
Plan Estratégico Integral de la Región Tumbes

Table with 10 columns: Objetivo, Indicador, Valor, Valor, Valor, Valor, Valor, Valor, Valor, Valor. It details strategic goals for energy, health, and agriculture in the Tumbes region, including specific metrics and targets for 2025.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico," por F. D'Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.

## 10.2 Conclusiones Finales

Luego del análisis realizado en el presente plan estratégico para la Región Tumbes, se llegó a las siguientes conclusiones:

- La Región Tumbes cuenta con importantes fortalezas como la existencia de playas con clima cálido semitropical durante todo el año debido a su cercanía a la línea ecuatorial, cuenta con productos hidrobiológicos y agrícolas de amplia demanda, por último, cuenta con potencial energético debido a las reservas de petróleo probadas, probables y posibles. El potencial energético se debe aprovechar atrayendo inversión privada para la construcción de centrales térmicas, y así obtener un costo de energía competitivo que servirá como oportunidad para nueva inversión directa orientada hacia la agroindustria y el turismo.
- La Región Tumbes tiene como debilidades el contar con infraestructura turística austera y deficiente debido a la carencia de un plan agresivo que desarrolle el sector, presenta un débil desarrollo del sector industrial en aspectos de procesos, tecnología e infraestructura debido a que la producción está enfocada al sector agrario tradicional de autoconsumo. Estas debilidades serán eliminadas creando un escenario favorable para atraer la inversión destinada al desarrollo agroindustrial, impulsando la educación, implementando políticas orientadas a la concesión de tierras, además de beneficios tributarios y prediales.
- Entre las oportunidades identificadas para la Región Tumbes se tienen el crecimiento sostenido del turismo a nivel nacional, la vigencia de múltiples acuerdos comerciales con países de Asia, Europa, Norteamérica y mercados emergentes; además de la modernización de la refinería de Talara que permitirá disponer de gas como producto derivado para la generación de energía eléctrica. Estas oportunidades se materializarán por medio del desarrollo de la infraestructura y la oferta turística; el

aprovechamiento de los beneficios de los tratados de libre comercio; y la modernización de la refinería de Talara proporcionará un combustible de mayor calidad y menor costo a la zona norte del país.

- Entre las amenazas identificadas para la Región Tumbes tenemos el incremento de la inseguridad ciudadana y conflictos sociales en el país, mayor infraestructura industrial y turística en la Región Piura debido a su dinámica económica, y consecuencias de desastres naturales como el Fenómeno del Niño. Estas amenazas se enfrentarán mejorando la infraestructura y los recursos destinados a la seguridad ciudadana, los conflictos sociales a través de la concientización de la población sobre los beneficios sociales y económicos que se obtienen de la inversión destinada a proyectos, y la amenaza del Fenómeno del Niño por medio de la inversión en obras para la prevención de desastres naturales.
- Entre los principales factores claves de éxito del perfil competitivo de la Región Tumbes se tiene el factor energía como el de mayor impacto dentro del rubro infraestructura, el factor generación de empleo dentro del rubro empresas y el factor educación escolar dentro del rubro personas.
- Entre las principales ventajas comparativas de la Región Tumbes se tienen las playas, el clima favorable para el desarrollo del sector turismo y la presencia de productos hidrobiológicos como el langostino. Estas ventajas representan los cimientos para impulsar el sector turismo y la exportación de productos hidrobiológicos.
- Entre las nueve estrategias retenidas, las de mayor impacto para que la Región Tumbes alcance la visión deseada son: (a) generar energía eléctrica para atender la futura demanda de la región y una potencial exportación Ecuador, Colombia y Centroamérica, (b) atraer empresa de los sectores hotelero, transporte, gastronómico, entre otros y (c) establecer alianza estratégica con la Región Piura.

### 10.3 Recomendaciones Finales

Luego del análisis realizado en el presente plan estratégico para la Región Tumbes, se recomienda lo siguiente:

- Iniciar la ejecución de este plan estratégico para la Región Tumbes a más tardar el primer trimestre del año 2016.
- Adoptar la estructura de la organización para la Región Tumbes propuesta, la cual facilitará y soportará la obtención de la visión planteada.
- Establecer alianzas estratégicas con la Región Piura para aprovechar en conjunto el potencial energético, turístico, agroindustrial e hidrobiológico de ambos, con miras a establecer en un futuro cercano una macro región noroccidental compuesta por las regiones de Tumbes, Piura y Lambayeque.
- Establecer una estrategia país para implementar la regulación de la exportación de energía eléctrica en el cuales todos los agentes privados y públicos participen.
- Fomentar ante el Ministerio de Energía y Minas el uso de nuevas tecnologías limpias en la generación de energía eléctrica.
- Elevar la cualificación del recurso humano mejorando la educación técnica y superior para satisfacer la demanda laboral con una oferta local que soporte el crecimiento y desarrollo de los nuevos negocios.
- Implementar y fomentar la agroindustria para incrementar la rentabilidad del sector teniendo en consideración que la mayor parte de la población de la Región Tumbes se dedica a esta actividad.

### 10.4 Futuro de la Región Tumbes

En Enero del año 2026, la Región Tumbes se convirtió en el destino turístico de sol y playa del litoral peruano por excelencia, siendo ampliamente demandado por las familias para disfrutar la época del verano así como los días festivos, por medio de una oferta en la cual

encuentran diversión, entretenimiento y placer; atrayendo a más de 1'500,000 de turistas tanto nacionales como internacionales durante el año 2025. Asimismo, la Región Tumbes es considerada en el año 2026 como uno de los cinco principales focos de inversión para la agroindustria y generación de energía del territorio peruano atrayendo capital privado nacional y extranjero, contando con la presencia de importantes empresas multinacionales realizando sus operaciones en la región, el cual hizo posible, que para el 2026 en la Región Tumbes se genere 600 MW, exportando energía eléctrica a Ecuador y siendo un foco de seguridad energética a través de la creación del Nodo Energético Norte, con la cual satisface la creciente demanda regional producto de la revitalizada actividad económica, alcanzando en el año 2025 más del 110 millones de soles del valor agregado bruto de la Región Tumbes. Esta dinámica hizo posible que en el año 2026 la Región Tumbes sea reconocida como una de las tres regiones del país con mayor índice de desarrollo humano, obteniendo en el año 2025 un índice de 0.80.

Tabla 60. Situación Actual y Proyectada

*Situación Actual y Proyectada*

	Data actual	Data futura
Número de habitantes	228,227	270,418
Número de turistas (anual)	295,000	1'500,000
PBI (millones de soles)	1,007	3,004
PBI per cápita (soles)	4,413	11,108
Índice de desarrollo humano	0.52	0.8
Hoteles categoría cuatro y cinco estrellas	4	10
Terminal terrestre	0	1
Aéreolíneas con vuelos internacionales	0	3
Capacidad de generación de energía (MW)	26	600
Evaluación de PISA	Nivel 1	Nivel 3
Establecimientos de salud públicos	18	28
Promedio de vida de los habitantes (años)	74.3	76.1
Tasa de desnutrición crónica infantil	10.1	1.0
Viviendas particulares con agua potable	77.9%	100.0%

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación de México.



## Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2013). *Síntesis Económica de Tumbes Noviembre 2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2013/sintesis-tumbes-11-2013.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2014). *Memoria 2014*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014-1.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2014b). *Indicadores Económicos IV Trimestre 2014*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015). *Tumbes: Síntesis de la actividad económica Enero 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2015/sintesis-tumbes-01-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015b). *Indicadores Económicos I Trimestre 2015*. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015c). *Programa Monetario de Julio 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2015/presentacion-09-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015d). *Programa Monetario de Octubre 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2015/presentacion-13-2015.pdf>
- Castillo, F. (2012, 19 de enero). Gobierno Regional de Tumbes (GRT) paga millón y medio de más a contratista. *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/politica/grt-paga-millon-y-medio-de-mas-a-contratista-507951/>

Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional [COES SINAC]

(2015). *Estadísticas de operación 2014*. Recuperado de <http://www.coes1.org.pe/post-operacion/Publicaciones/WebPages/estadisticaanual.aspx>

Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional [COES SINAC]

(2015b). *Memoria*. <http://www.coes1.org.pe/WebPages/home.aspx>

Córdova, H. (1994). *El proceso de regionalización en el Perú: ¿Una solución para el desarrollo?*. Revista: *Espacio y Desarrollo* N°6. (archivo: 7910-31108-1-PB).

D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico Un enfoque de gerencia*. En M. Reyes (Ed.). México, D.F., México: Pearson Educación de México.

Decreto Supremo N° 017-2013-RE. Aprueba el Reglamento de la Ley N°29778 – Ley Marco para el Desarrollo e integración Fronteriza. Presidencia de la República del Perú

(2013). Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/B0104F8D3531E9A905257BFF0071CD91/\\$FILE/DS\\_017-2013-RE.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B0104F8D3531E9A905257BFF0071CD91/$FILE/DS_017-2013-RE.pdf)

Electroperú (2015). *Aspectos generales del centro de producción de Tumbes*. Recuperado de <http://www.electroperu.com.pe/ElectroWebPublica/PaginaExterna.aspx?id=15&modo=submenu&idioma=ESPAÑOL>

Exportaciones de langostinos caen 29.7% en primer trimestre por menor demanda de EE.UU.

(2015, 13 de mayo). *Diario Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/exportaciones-langostinos-caen-297-primer-trimestre-menor-demanda-eeuu-2131665>

Fondo Monetario Internacional (2015). *Las Américas, El norte se recupera y el sur aún espera*. Recuperado de

<https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2015/whd/pdf/wreo0415s.pdf>

Gobierno Regional de Tumbes (2015). *Misión y Visión*. Recuperado de

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

Gobierno Regional de Tumbes (2015b). *Organigrama*. Recuperado de

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

Gobierno Regional de Tumbes (2016). *Transparencia*. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2007). *La pobreza en el Perú en el año 2007*. Recuperado de

[http://censos.inei.gob.pe/documentosPublicos/Informe\\_Tecnico\\_Pobreza2007.pdf](http://censos.inei.gob.pe/documentosPublicos/Informe_Tecnico_Pobreza2007.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2013). *Producto Bruto Interno por departamentos 2001-2012*. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2013b). *Producto Bruto Interno por departamentos 2001-2012*. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014). *Población y Territorio*.

Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Estadísticas Población y*

*Vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015b). *Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015c). *Estadísticas Sociales*.

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015d). *Incidencia de Pobreza*

*Monetaria por grupos de departamentos, 2012 – 2013*. Recuperado de <http://>

[https://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/evolucion\\_de\\_la\\_pobreza\\_2013.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion_de_la_pobreza_2013.pdf)

Instituto Peruano de Economía [IPE] (2014). *Índice de Competitividad Regional Incore Perú*.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-peru-2014>

Ley 27783. Ley de Bases de la Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).

Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/B24C5FDB311A9EAF05257B8300648EAF/\\$FILE/27783.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B24C5FDB311A9EAF05257B8300648EAF/$FILE/27783.pdf)

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

(2002). Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/27867.pdf>

Ley 29778. Ley Marco para el Desarrollo e Integración Fronteriza. Congreso de la República

del Perú (2011). Recuperado de [http://www.descentralizacion.gob.pe/wp-](http://www.descentralizacion.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/CONADIF-1.Ley-29778.pdf)

[content/uploads/2015/03/CONADIF-1.Ley-29778.pdf](http://www.descentralizacion.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/CONADIF-1.Ley-29778.pdf)

Ministerio de Agricultura (2007). *Plan Estratégico del sector agrario de la Región Tumbes*.

Recuperado de

[http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes\\_estrategicos\\_regionales/tumbes.pdf](http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/tumbes.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú [MINCETUR] (2004). *Región Tumbes*.

Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Tumbes.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú [MINCETUR] (2014). Perfil del

Vacacionista Nacional 2013. Recuperado de

<http://media.peru.info/impp/2013/turismointerno/demandaactual/perfilvacacionistanacional2013.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú [MINCETUR] (2006). *Plan Estratégico*

*Regional de Exportación de Tumbes*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/Perx/perx\\_tumbes/pdfs/PERX\\_tumbes.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/Perx/perx_tumbes/pdfs/PERX_tumbes.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2015). *Encuesta mensual de*

*establecimiento de hospedaje*. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/ESTADISTICA/clasificados/actividad.asp>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2015b). *Indicadores mensuales*

*de Capacidad y uso de la Oferta de Alojamiento*. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/actividad.asp>

Ministerio de Energía y Minas de Perú [MINEM] (2013). *La Importancia de la Minería en el*

*Perú*. Recuperado de

[http://www.iimp.org.pe/website2/jueves/ultimo341/jm20131010\\_importancia.pdf](http://www.iimp.org.pe/website2/jueves/ultimo341/jm20131010_importancia.pdf)

Ministerio de Energía y Minas [MINEM] (2013b). *Libro Anual de Reservas de*

*Hidrocarburos*. Recuperado de

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Hidrocarburos/publicaciones/Libro%202013.pdf>

Ministerio de Energía y Minas [MINEM] (2014). *Anuario Estadístico de Electricidad 2014*.

Recuperado de

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Anexo%201%20Mapa%20de%20Potencia%20Instalada%20y%20Produccion%202014.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas de Perú [MEF] (2014). *Marco macroeconómico multianual 2015-2017*. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2015\\_2017.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas de Perú [MEF] (2015). *Marco macroeconómico multianual 2016-2018*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-abril.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de Perú [MTPE] (2008). *Políticas Nacionales de Empleo*. Recuperado de

[http://www.mintra.gob.pe/archivos/comunicados/Politica\\_Nacional\\_de\\_Empleo.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/comunicados/Politica_Nacional_de_Empleo.pdf)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2012). *Estudio de medición de la Red Vial Nacional - DGCF - Proviás Nacional*. Recuperado de

<http://www.proviasnac.gob.pe/frmContenido.aspx?idNot=145>

Ministerio de Producción [PRODUCE] (2015). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno, 2014*. Recuperado de

<http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/estadistica/anuario/anuario-estadistico-mype-2014.pdf>

Ministerio del Ambiente [MINAM] (2009). *Indicadores Ambientales Tumbes – Mapa Forestal*. Recuperado de:

<http://sinia.minam.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/821.png>

Ministerio del Ambiente [MINAM] (2012). *Más del 80% de peruanos prefieren productos con ingredientes naturales y amigables con el ambiente*. Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/mas-del-80-de-peruanos-prefieren-productos-con-ingredientes-naturales-y-amigables-con-el-ambiente/>

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE] (2012). *15 Preguntas y Respuestas de las Contrataciones en cada Región*. Recuperado de

<http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/COZ/Contrataciones%20de%20la%20Regi%C3%B3n%20Tumbes%2001.pdf>

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [OSINERGMIN] (2014).

*Supervisión de contratos de proyectos de generación y transmisión de energía eléctrica en construcción*. Recuperado de

[http://www.osinerg.gob.pe/seccion/centro\\_documental/electricidad/ProyectosSectorElectrico/3%20Estado%20de%20avance%20de%20proyectos/Compendio\\_Proyectos\\_Generacion\\_Transmision\\_Electrica\\_Construccion.pdf](http://www.osinerg.gob.pe/seccion/centro_documental/electricidad/ProyectosSectorElectrico/3%20Estado%20de%20avance%20de%20proyectos/Compendio_Proyectos_Generacion_Transmision_Electrica_Construccion.pdf)

Organismo Supervisor de la Inversión de Energía y Minería [OSINERGMIN] (2016). *Áreas de producción de gas natural en el Perú*. Recuperado de:

[http://gasnatural.osinerg.gob.pe/Aplicativos/desarrollo\\_gas\\_natural/02distribucion.html?keepThis=t](http://gasnatural.osinerg.gob.pe/Aplicativos/desarrollo_gas_natural/02distribucion.html?keepThis=t)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2014). *Resultados de PISA 2012 en Foco*. Recuperado de

[http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA2012\\_Overview\\_ESP-FINAL.pdf](http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA2012_Overview_ESP-FINAL.pdf)

PricewaterhouseCoopers [PwC] (2013). *2013 Industria Minera Guía de Negocios en el Perú*.

Recuperado de <http://www.pwc.com/pe/es/doing-business/assets/pwc-doing-business-mining-espanol.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2006). *Informe sobre el desarrollo humano presentado el 2006*. Recuperado de:

[http://www.cne.gob.pe/images/stories/per/PER\\_Tumbes.pdf](http://www.cne.gob.pe/images/stories/per/PER_Tumbes.pdf).

Rodríguez, M. & Zapata, R. (2014, 04 de agosto). Piura y Tumbes piden a candidatos más vías y hospitales. *Diario El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/peru/piura/piura-y-tumbes-piden-candidatos-mas-vias-y-hospitales-noticia-1747372>

Serida, J. (2013). *Importancia de la Minería en el Perú*. Presentación desarrollada en la Convención Minera PERUMIN 31, Arequipa, Perú. Recuperado de

<http://www.convencionminera.com/perumin31/encuentros/logistico/martes17/0940-jaime-serida.pdf>

Strategia: El referente en estrategia, gestión y negocios. Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM). (2014). *Competitividad regional del Perú: Retos y Perspectivas* (No.34-Año8).

Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2013). *Depósitos del sistema financiero por años*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/usuarios/categoria/depositos-y-ahorros/1433/c-1433>

Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2013). *Distribución de los depósitos de ahorros*. Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx?p=D>

Transparency International (2014). *Corruption Perceptions Index 2014: Results*. Recuperado de <http://www.transparency.org/cpi2014/results#myAnchor1>



## Apéndice A

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS  
Dirección General de Contabilidad Pública  
Versión 14.05.00

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA Al 30 de junio del 2014 (EN NUEVOS SOLES)

Fecha: 09/10/2014  
Hora: 08:24:33  
Página: 1 de 1

ENTIDAD: 461 GOBIERNO REGIONAL TUMBES

EF-1

	Al 30 de junio del 2014		Al 31 diciembre del 2013			Al 30 de junio del 2014		Al 31 diciembre del 2013	
<b>ACTIVO</b>					<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo y Equivalente de Efectivo	Nota 3	41,262,008.07	13,272,574.98		Obligaciones Tesoro Público	Nota 16	1,340,667.09	5,707,324.11	
Inversiones Disponibles	Nota 4	0.00	0.00		Sobregiros Bancarios	Nota 17	0.00	0.00	
Cuentas por Cobrar (Neto)	Nota 5	148,029.27	95,912.29		Cuentas por Pagar	Nota 18	21,584,726.80	16,190,661.57	
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)	Nota 6	252,052.49	250,826.92		Liquidaciones de Liquidación	Nota 19	27,866.17	0.00	
Inventarios (Neto)	Nota 7	14,214,499.43	10,917,107.47		Parte Cte. Deudas a Largo Plazo	Nota 20	4,553,523.77	4,492,545.00	
Servicios y Otros Pagados por Anticipado	Nota 8	2,251,452.25	2,101,220.87		Otras Cuentas del Pasivo	Nota 21	37,207,382.97	24,758,794.52	
Otras Cuentas del Activo	Nota 9	77,165,025.34	105,410,409.09						
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>135,343,654.78</b>	<b>132,340,272.67</b>		<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>64,714,076.58</b>	<b>50,229,626.20</b>	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	Nota 10	0.00	0.00		Deudas a Largo Plazo	Nota 22	0.00	0.00	
Otras Ctas. por Cobrar a Largo Plazo	Nota 11	1,383,997.94	1,383,887.94		Beneficios Sociales y Oblig. Prev.	Nota 23	144,164,306.88	143,894,270.36	
Inversiones (Neto)	Nota 12	0.00	0.00		Ingresos Diferidos	Nota 24	0.00	0.00	
Propiedades de Inversión	Nota 13	848,363,250.28	558,772,643.47		Otras Cuentas del Pasivo	Nota 25	0.00	12,469,285.10	
Propiedad, Planta y Equipo (Neto)	Nota 14	168,333,322.62	140,128,057.98		Provisiones	Nota 26	16,228,072.03	16,229,072.39	
Otras Cuentas del Activo (Neto)	Nota 15	0.00	0.00						
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>819,100,249.95</b>	<b>700,591,549.34</b>		<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>160,392,437.91</b>	<b>172,588,727.39</b>	
					<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>225,107,113.47</b>	<b>222,818,352.59</b>	
<b>PATRIMONIO</b>									
					Hacienda Nacional	Nota 27	835,759,443.75	835,759,443.75	
					Hacienda Nacional Adicional	Nota 28	6,357,700.93	6,319,235.27	
					Reservas	Nota 29	0.00	0.00	
					Resultados No Realizados	Nota 30	4,985,734.75	0.00	
					Resultados Acumulados	Nota 31	(126,086,894.29)	(237,283,488.55)	
					<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>720,638,082.14</b>	<b>604,813,280.47</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>945,744,095.51</b>	<b>832,931,842.06</b>		<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>945,744,095.61</b>	<b>832,931,842.06</b>	
Cuentas de Orden	Nota 32	551,904,094.55	561,440,876.74		Cuentas de Orden	Nota 32	551,904,094.55	561,440,876.74	

TOTAL ACTIVO

Cuentas de Orden

GOBIERNO REGIONAL TUMBES  
  
CONTADOR GENERAL  
MAT. N°

DIRECTOR GENERAL  
DE ADMINISTRACIÓN

TITULAR DE LA ENTIDAD

Las Notas forman parte integrante de los Estados Financieros

Nota. Tomado del Gobierno Regional de Tumbes. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de <http://www.regiontumbes.gob.pe/index.php>


## Apéndice B

EF-2

**ESTADO DE GESTION**  
Por los años terminados el 31 de diciembre de 2013 y 2012  
( EN NUEVOS SOLES )


ENTIDAD: 461 GOBIERNO REGIONAL TUMBES

		2013	2012
<b>INGRESOS</b>			
Ingresos Tributarios Netos	Nota 32	0.00	0.00
Ingresos No Tributarios	33	3,341,749.05	4,179,373.32
Trazos y Remesas Recibidas	34	392,349,480.20	431,571,838.79
Donaciones y Transferencias Recibidas	35	9,159,901.04	5,107,977.07
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>374,349,828.29</b>	<b>442,489,190.18</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>			
Costo de Ventas	36	( 1,499,400.19)	( 259,106.41)
Gastos en Bienes y Servicios	37	( 95,108,626.81)	( 90,691,856.23)
Gastos de Personal	38	( 245,368,080.26)	( 195,577,662.00)
Gastos por Pens. Preat y Asistencia Social	39	( 5,763,547.94)	( 2,697,476.17)
Donaciones y Transferencias Otorgadas	40	( 1,062,126.87)	( 2,773,658.00)
Trazos y Remesas Otorgadas	41	0.00	( 4,234,601.50)
Estimaciones y Provisiones del Ejercicio	42	( 30,418,201.13)	( 10,793,525.65)
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>( 349,201,785.30)</b>	<b>( 287,928,579.96)</b>
<b>RESULTADO DE OPERACION</b>		<b>25,148,042.99</b>	<b>174,539,710.22</b>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>			
Ingresos Financieros	43	15,171.37	154,598.70
Gastos Financieros	44	0.00	0.00
Otros Ingresos	45	15,163,353.16	20,353,050.16
Otros Gastos	46	( 5,145,099.74)	( 2,843,441.48)
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>		<b>7,074,464.79</b>	<b>20,914,205.48</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO SUPERAVIT ( DEFICIT )</b>		<b>32,722,445.78</b>	<b>201,292,915.74</b>




GOBIERNO REGIONAL TUMBES  
C.P.C. JUAN ANTONIO CORONADO HIDALGO  
JEFES DE OFICINA DE CONTABILIDAD

**CONTADOR GENERAL**



GOBIERNO REGIONAL TUMBES  
C.P.C. ADRIAN JORGE CORTI PERAZZA  
JEFES DE OFICINA REGIONAL DE ADMON. PUBLICA

**DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACION**



GOBIERNO REGIONAL TUMBES  
C.P.C. JUAN ANTONIO CORONADO HIDALGO  
JEFES DE OFICINA DE CONTABILIDAD

**TITULAR DE LA ENTIDAD**

- Las Notas forman parte integrante de los Estados Financieros -

Nota. Tomado del Gobierno Regional de Tumbes. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de <http://www.regiontumbes.gob.pe/index.php>

### Apéndice C

Presupuesto 2014 de la Región Tumbes según fuente de financiamiento (soles)

Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Ejecucion al Trimestre Anterior (3)	Ejecucion al Trimestre (4)	Ejeción Total (5)=(3)+(4)	Saldo (6)=(2)-(5)	Avance % (7)=(5)/(2)
<b>1. RECURSOS ORDINARIOS</b>	277,354,519	333,602,787	247,455,977	82,165,791	329,621,768	3,981,019	98.8
<b>2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS</b>	8,750,028	10,714,549	3,799,886	2,761,565	6,561,451	4,153,098	61.2
<b>3. RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO</b>	0	0	0	0	0	0	0.0
<b>4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS</b>	0	9,483,659	3,735,088	4,367,520	8,102,608	1,381,051	85.4
<b>5. RECURSOS DETERMINADOS</b>	59,052,863	83,640,940	46,669,630	23,528,542	70,198,172	13,442,768	83.9
- CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES	59,052,863	83,640,940	46,669,630	23,528,542	70,198,172	13,442,768	83.9
- IMPUESTOS MUNICIPALES	0	0	0	0	0	0	0.0
- FONDO DE COMPENSACION MUNICIPAL	0	0	0	0	0	0	0.0
- CONTRIBUCIONES A FONDOS	0	0	0	0	0	0	0.0
- PARTICIPACION EN RENTAS DE ADUANAS	0	0	0	0	0	0	0.0
- CANON, SOBRECANON, REGALIAS Y PARTICIPACIONES	0	0	0	0	0	0	0.0
<b>SUB - TOTAL DE RECURSOS DETERMINADOS:</b>	<b>59,052,863</b>	<b>83,640,940</b>	<b>46,669,630</b>	<b>23,528,542</b>	<b>70,198,172</b>	<b>13,442,768</b>	<b>83.9</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>345,157,410</b>	<b>437,441,935</b>	<b>301,660,581</b>	<b>112,823,418</b>	<b>414,483,999</b>	<b>22,957,936</b>	<b>94.8</b>

Nota. Tomado del Gobierno Regional de Tumbes. Recuperado el 15 de Enero de 2016, de <http://regiontumbes.gob.pe/transparencia/>

### Apéndice D

Presupuesto 2014 de la Región Tumbes según naturaleza de gastos (soles)

Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Ejecucion al Trimestre Anterior (3)	Ejecucion al Trimestre (4)	Ejeción Total (5)=(3)+(4)	Saldo (6)=(2)-(5)	Avance % (7)=(5)/(2)
0. RESERVA DE CONTINGENCIA	0	0	0	0	0	0	0.0
1. PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	164,357,966	206,820,067	145,948,627	57,944,762	203,893,389	2,926,678	98.6
2. PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	18,697,183	21,146,333	15,089,571	5,987,840	21,077,411	68,922	99.7
3. BIENES Y SERVICIOS	41,746,265	64,912,206	38,651,405	20,446,577	59,097,982	5,814,224	91.0
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	0	0	0	0	0	0.0
5. OTROS GASTOS	856,617	2,514,064	1,739,334	676,782	2,416,116	97,948	96.1
6. ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	119,499,379	140,511,746	99,104,980	27,356,603	126,461,583	14,050,163	90.0
7. ADQUISICION DE ACTIVOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0.0
8. SERVICIO DE LA DEUDA PUBLICA	0	1,537,519	1,126,664	410,854	1,537,518	1	100.0
<b>TOTAL:</b>	<b>345,157,410</b>	<b>437,441,935</b>	<b>301,660,581</b>	<b>112,823,418</b>	<b>414,483,999</b>	<b>22,957,936</b>	<b>94.8</b>

Nota. Tomado del Gobierno Regional de Tumbes. Recuperado el 15 de Enero de 2016, de <http://regiontumbes.gob.pe/transparencia/>